



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ideaprosessin kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi

Koponen, Eeva-Liisa

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu



Ideaprosessin kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi

Eeva-Liisa Koponen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2017

Koponen Eeva-Liisa

Ideaprosessin kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi

Vuosi 2017

Sivumäärä 71

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Fortum Consumer Solutions -divisioonaan kuuluvan Customer Interactions and Sales -yksikön ideaprosessia ja sen kehittämistä käyttäjälähtöisemmäksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation ideaprosessia käyttäjien tarpeita paremmin vastaavaksi, jotta mahdollisimman moni idea saataisiin kirjatuksi ja toteutetuksi. Tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka edistävät työvaiheita ideoiden kirjaamisesta ideoiden toteutukseen. Tarkoituksena oli kuvata kohdeorganisaation ideaprosessin nykytila, tunnistaa prosessin kehityskohdat ja laatia ehdotelma prosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä käytetyt ydinkäsitteet olivat innovaatio, innovaatioprosessi ja käyttäjälähtöisyys. Innovaatiota tarkasteltiin määritelmien, luokittelujen, sekä idea-, keksintö- ja innovaatiovaiheen kautta. Innovaatioprosessia tutkittiin määritelmien ja käyttäjälähtöisten tekijöiden näkökulmista. Seurantaa ja viestintää tarkasteltiin innovaatioprosessin tukena. Käyttäjälähtöisyyttä analysoitiin sen merkityksen ja siihen rinnastettavien käsitteiden kautta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Tutkimuksen lähdeaineisto kerättiin havainnoinnin, haastattelujen, dokumenttien ja tutkimuspäiväkirjan avulla. Aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin huolellisella lukemisella, tiivistämällä ja litteroimalla. Opinnäytetyön luottavuuden arvioinnin mittarina käytettiin validiteettia. Mitattavia asioita olivat tutkimusraportin luotettavuus, oikeiden menetelmien valinta ja tuloksien hyödynnettävyys kohdeorganisaatiossa. Luotettavuuden arviointi suoritettiin tutkijan itsearviointina. Työelämän edustaja arvioi työn tuotoksen, tuloksien käytettävyyttä ja yhteistyötä tutkijan kanssa.

Tutkimustulokset osoittivat, että käyttäjiä kannattaa osallistuttaa toiminnan kehittämiseen. Käyttäjiltä saatiin kehitysehdotuksia käyttäjälähtöisen ideaprosessin kehittämiseksi. Tutkittavien vastaukset olivat linjassa käsitellyn teorian kanssa. Käyttäjälähtöinen ideaprosessi edellyttää tavoitteiden ja vastuiden määrittämistä. Se edellyttää innovaatiotoimintaa tukevia prosesseja, järjestelmiä, seuranta- ja viestintäkäytäntöjä. Se vaatii sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla ja resursseja ideoiden eteenpäin viemiseksi. Se vaatii jatkuvaa käyttäjien motivointia, ideaprosessin esillä pitoa ja yhdessä tekemistä.

Opinnäytetyön avulla parannettiin kohdeorganisaation tietämystä ideaprosessin nykytilasta, vahvuuksista ja kehityskohdista. Tutkimuksessa selvitettiin käyttäjien näkemyksiä, miten ideaprosessia voidaan kehittää käyttäjälähtöisemmäksi. Tutkimustuloksista laadittiin yhteenveto ja kehitysehdotelma. Ehdotelma sisältää tehtävälistan ja kuvauksen päivitetystä ideaprosessista. Tehtävälistan mukaisia asioita toteuttamalla, kohdeorganisaation ideaprosessi on mahdollista saada osaksi arkea. Ideaprosessin tukiessa käyttäjien toimintaa, voidaan ideoita saada toteutetuksi. Käyttöön otetuilla innovaatioilla voidaan tuottaa arvoa usealle taholle.

Asiasanat: Idea, Innovaatio, Innovaatioprosessi, Käyttäjälähtöisyys

Koponen Eeva-Liisa

Developing an Idea Process for More User-Driven

Year	2017	Pages	71
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis focuses on the idea process of the Customer Interactions and Sales unit belonging to the Fortum Consumer Solutions division and its development into user-driven. The objective of this thesis was to develop the idea process of the target organization to better meet the needs of users so that many ideas as possible could be recorded and implemented. The purpose was to find out factors that promotes the process steps from entering ideas until implementing ideas. The thesis aims at describing the present state of the idea process to identify development points and to draw up a development proposal to improve the process.

The core concepts used in this thesis were an innovation, an innovation process and a user-driven. The concept of the innovation was researched in this thesis through definitions, classifications and the stages of the idea, invention and innovation. The innovation process researched focused on definitions and user-driven factors. Monitoring and communication were studied from the aspect to support the innovation process. The concept of the user-driven was researched through its meaning and similar concepts.

This thesis was carried out as a qualitative development study. The source material was collected through observation, interviews, documents and a study diary. The source material was processed and analysed by careful reading, compacting and transcription. The validity was used as an indicator of this thesis. The measurable issues were the validity of the research report, the choice of the right methods and the usability of the results in the target organization. The validity was evaluated as a self-assessment by the researcher. A working life representative evaluated the output of the work, the usability of the results and the cooperation with the researcher.

The research results indicated that users should be involved to the development activities. The interviewed users provided improvement suggestions to develop more user-driven idea process. The responses of the interviewees were in line with the studied theories. The user-driven idea process requires goals and responsibilities setting. It requires processes, systems, monitoring and communication practices that support innovation activities. It demands commitment at all levels in an organization and resources to drive the ideas forward. It calls for continuous actions to motivate users, to keep the process visible and to collaborate.

This thesis helped the target organisation to become more aware of the present state of the idea process and its strengths and development points. The study found out opinions of the users how the process can be developed in a more user-driven way. A summary of the research results and a development proposal were drawn up as an output of the thesis work. The development proposal includes a task list and a process chart of the updated idea process. The idea process can become part of the target organization's daily routines by implementing the actions told in the task list. Ideas can be implemented as innovations when the idea process supports the users. Enabled innovations can provide value for several parties.

Keywords: Idea, Innovation, Innovation Process, User-driven

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Toimeksiantaja, aihevalinta ja lähtökohtatilanne	7
2.2	Tavoite ja rajaukset	8
2.3	Tutkimusmenetelmät	9
2.4	Aineiston keruu, käsittely ja analyysi	10
2.5	Luotettavuusvarmistus	13
2.6	Rakenne	14
3	Ideasta innovaatioksi käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin avulla	15
3.1	Innovaatio	15
3.2	Innovaatioiden luokittelu	17
3.3	Ideasta keksintö, keksinnöstä innovaatio	19
3.4	Innovaatioprosessi	20
3.5	Seuranta ja viestintä innovaatioprosessin tukena	26
3.6	Käyttäjälähtöisyys	29
4	Kohdeorganisaation ideaprosessi	31
5	Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset	35
5.1	Tutkimusprosessin seikkaperäiset tulokset	36
5.2	Tutkimustuloksien yhteenveto	48
5.3	Kehitysehdotukset	49
6	Johtopäätökset	52
6.1	Yhteenveto	52
6.2	Luotettavuus	53
6.3	Jatkotutkimusaiheet	55
	Lähteet	56
	Kuviot	59
	Taulukot	60
	Liitteet	61

1 Johdanto

Toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset voivat luoda uusia haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioille (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2014, 3). Organisaatioiden menestystarinat voivat perustua innovaatioon, mutta vallitseva menestys ei aina turvaa tulevaa menestystä (Mäntyneva 2012, 13; Sydänmaanlakka 2009, 208). Menestys voi edellyttää organisaatioilta ja niiden henkilöstöiltä jatkuvaa uudistumisen kykyä (Mäntyneva 2012, 14, 66). Henkilöstö voidaan nähdä organisaatioiden suurimpana kustannuseränä (Mäkeläinen & Solatie 2013, 8). Todellisuudessa henkilöstössä voi piillä valtava innovaatioresurssi. Henkilöstö tulisi nähdä innovaatiotoiminnan perustana. (Høyrup 2013, 5; Mäntyneva 2012, 17, 66.)

Innovaatiotoiminnalla pyritään uusien, tarpeisiin perustuvien hyödykkeiden, toimintatapojen, menetelmien ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen luomiseen ja kehittämiseen (Länsisalmi 2013, 13-14). Organisaatioiden tulisi tavoitella merkittäviä ja mullistavia innovaatioita (Mäkeläinen & Solatie 2013, 40). Innovointi voi olla yhtä lailla pienten askelten nopeatempoista juoksua ja toimintaprosessien jatkuvaa kehittämisestä (Koskela 2013, 40). Innovaatiotoiminnalla voidaan parantaa organisaatioiden kannattavuutta, tehokkuutta, henkilöstötyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta (Mäntyneva 2012, 21; Rantanen 2015). Jatkuva innovointi voidaan nähdä liiketoiminnan ja koko yhteiskunnan menestyksen edellytykseksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Parhaiten voivat menestyä edelläkävijöinä toimivat organisaatiot (Moilanen ym. 2014, 13).

Innovatiivisten työntekijöiden lisäksi voidaan tarvita järjestelmällisiä toimintatapoja, joiden avulla ideat muutetaan arvoa tuottaviksi innovaatioiksi (Mäkeläinen & Solatie 2013, 164). Organisaatioilla tulisi olla selkeät prosessit, joiden avulla voidaan löytää ideat, ja joita voidaan jatkojalostaa innovaatioiksi (Sydänmaanlakka 2009, 215). Prosessien rakentaminen ja kehittäminen tulisi perustua käyttäjien tarpeisiin. Käyttäjien näkemyksiä tulisi hyödyntää jatkuvasti, koska käyttäjälähtöisellä toiminnalla voidaan lisätä kehittämistoiminnan onnistumisen todennäköisyyttä. (Haukkamaa, Koivunen & Vuorela 2014; Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Innovaatio on tutkittu aihe. Innovaatio on sanana saavuttanut aseman, missä se on alkanut menettää merkitystään (Malinen 2011; Uskali 2011, 11). Yhtenä syynä tähän voidaan nähdä käyttäjien toimintaa tukemattomat innovaatioprosessit. Toimimattomat prosessit voivat aiheuttaa työntekijöissä haluttomuutta edistää ideoita eteenpäin (Mäntyneva 2012, 122). Kirjallisuudessa mainitaan, että ideoita organisaatioissa löytyy, mutta haasteeksi osoittautuu ideoiden kirjaaminen ja käyttöönottoaminen innovaatioina (Länsisalmi 2013, 13; Mäkeläinen & Solatie 2013, 59; Saarnio 2013, 9). Maier, Maier, Olaru & Weber (2014, 2) ovat todenneet, että kahdeksalla prosentilla organisaatioista on selkeä prosessi ideoiden keräämiseen, ja yhdellä kolmasosalla se on heikko. Yleisesti ottaen käyttäjien potentiaalia hyödynnetään liian vähän kehittämistyössä (Haukkamaa ym. 2014; Tuomi 2012, 9).

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa muodostetaan kuva opinnäytetyön tutkimusasetelmasta, toisin sanoen tutkimussuunnitelmasta. Aluksi esitellään toimeksiantaja, opinnäytetyön aihevalinta ja tutkimuksen lähtökohtatilanne. Seuraavaksi kerrotaan opinnäytetyön tavoite ja rajaukset. Tämän jälkeen painudutaan tutkimusmenetelmiin, tutkimusstrategiaan, sekä aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analyysiin. Lopuksi kerrotaan, miten opinnäytetyön luotettavuusvarmistus aiotaan toteuttaa ja, mikä on opinnäytetyön rakenteellinen sisältö.

Tutkimusmenetelmiä, aineiston keruuta, käsittelyä ja analyysia, sekä luotettavuusvarmistusta kuvaillaan teorian ja tekemieni päätösten kautta. Tehdyt päätökset perustellaan, jotta lukija voi muodostaa oman näkemyksen opinnäyteprosessistani aina tutkimussuunnitelman laatimisesta johtopäätöksiin asti. Menetelmäteorian tarkoituksena on osoittaa perehtyneisyyteni menetelmäkirjallisuuteen, ja auttaa kootun tiedon avulla muita opinnäytetyön kirjoittajia omien tutkimussuunnitelmien laatimisessa.

2.1 Toimeksiantaja, aihevalinta ja lähtökohtatilanne

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Fortum Consumer Solutions -divisioonaan kuuluva Suomen Customer Interactions and Sales -yksikkö (kohdeorganisaatio). Fortum Consumer Solutions -divisioona vastaa sähkön kuluttajaliiketoiminnasta sekä uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien kehittämisestä asiakaslähtöisesti. Customer Interactions and Sales -yksikkö on asiakaspalvelukeskus, joka toimii pääkontaktikanavana Fortumin sähkönmyynnin ja kaukolämmön asiakkaille. Suomen asiakaspalvelukeskus käsittelee vuositasolla noin 450 000 asiakasyhteydenottoa ja työllistää 90 henkilötyövuotta. Vuoden 2017 painopistealueita ovat myynnin, asiakasmäärän ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Toiminnassa pyritään joustavuuteen, kustannustehokkuuteen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Työhyvinvointi ja arvot näyttäytyvät tekemisen kulmakivinä. Kohdeorganisaation arvoja ovat vastuullisuus, luovuus, kunnioitus ja rehellisyys. (Fortum Consumer Solutions 2017.)

Opinnäytetyön aihevalinta perustuu kohdeorganisaation tarpeeseen kehittää nykyistä ideaprosessia, sekä ammatilliseen mielenkiintooni prosessikehitystä kohtaan (Honkanen 2016). Kohdeorganisaatiossa käytetään ideaprosessi nimitystä innovaatioprosessin sijaan. Tämä perustuu siihen, että ideaprosessin tarkoituksena on edistää toiminnan jatkuvaa kehittämistä pelkkien kaupallistettavien innovaatioiden tuottamisen sijaan (Yliniemi 2017). Tässä opinnäytetyössä käytetään ideaprosessi muotoa, kun viittaus kohdistuu kohdeorganisaation ideaprosessiin. Innovaatio ja innovaatioalkuisia käsitteitä käytetään kirjallisuusviittauksissa.

Ideaprosessin voidaan katsoa jääneen pois kohdeorganisaation jokapäiväisestä toiminnasta. Ideaprosessin vastuuhenkilön puuttumisen vuoksi prosessin käyttö, ylläpito ja kehittäminen on ollut vähäistä viime vuosien aikana. Ideaprosessi koetaan käyttäjien keskuudessa byrokraattiseksi ja vaikeaksi. Erityisesti ideoiden ylläpitojärjestelmä koetaan monimutkaiseksi käyttää. Osalta työntekijöistä puuttuu tietämys ideaprosessin olemassa olost. Ideaprosessista puuttuu tarkka prosessikuvaus. Kuvauksesta puuttuu olennaisia prosessivaiheita, kuten idean kirjaaminen. Prosessikuvaus perustuu aiemmin toimineen ideaprosessivastaavan vastuisiin ja työvaiheisiin. Kuvauksen tarkoitus onkin ollut ideaprosessivastaavan työn tukeminen kokonaisprosessin kuvaamisen sijaan. (Blom 2017; Yliniemi 2017.)

Ideaprosessin vastuu siirtyi 1.1.2017 tehtävässä aloittaneelle kehityspäällikölle. Kehityspäällikön kuluvaan vuoden tavoitteisiin kuuluu yksikön ideaprosessin uudelleenkäyttöönotto osaksi arjen tekemistä. Uudelleenkäyttöönotto edellyttää kehityskohteiden tunnistamista ja niiden kehittämistä. Kehityspäällikkö kokee, että henkilöstöllä on ideoita, mutta niiden järjestelmällinen eteenpäin vieminen ontuu nykyisen prosessin vuoksi. Kohdeorganisaation ideointikyvykkydestä kertoo alkuvuonna 2016 toteutetut ideatyöpajat. Pajoissa kertyi kymmeniä ideoita, jotka kirjattiin muistilapuille. Työpajojen jälkeen ideat ryhmiteltiin ja kiinnitettiin valkotaululle. Jokaisella oli mahdollisuus lisätä taululle uusia ideoita ja täydentää olemassa olevia. Tämän jälkeen ideat kirjattiin taulukko-ohjelmaan. Ideat priorisoitiin, ja niille nimettiin vastuuhenkilöt. Pääosa ideoista oli oman organisaation toimintaa parantavia ehdotuksia. Helposti toteutettavat ideat käyttöön otettiin nopeasti. Syksyn 2016 jälkeen ideoiden edistäminen on jäänyt taka-alalle henkilöstömuutoksien vuoksi. (Blom 2017; Yliniemi 2017.)

2.2 Tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation ideaprosessia käyttäjälähtöisemmäksi, jotta mahdollisimman moni idea saataisiin kirjatuksi ja toteutetuksi. Tarkoituksena on selvittää tutkimustiedon avulla, mitkä tekijät edistävät ideoiden kirjaamista, käsittelyä, arviointia, konseptointia, sekä toteuttamista tai perusteltua arkistointia. Lisäksi tarkastellaan, miten ideoiden seurantaa ja viestintää voidaan prosessin aikana parantaa osana käyttäjälähtöistä ideaprosessia. Tarkoituksena on kuvata kohdeorganisaation prosessin nykytila ja laatia ehdotelma kehitettävistä asioista.

Työn perustana toimii kohdeorganisaation nykyinen ideaprosessi. Kehittämisen tulokulmana asiaa lähestytään ideaaliprosessin näkökannalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimustyön avulla pyritään kartoittamaan, millainen ideaprosessi tukisi parhaiten kohdeorganisaation käyttäjien tarpeita, jos prosessin rakentaminen alkaisi ns. ”puhtaalta pöydältä”. Valitulla lähestymisnäkökulmalla halutaan löytää tietoa prosessista, jonka avulla olemassa olevat ideat voidaan

muuntaa käyttöönotettaviksi innovaatioiksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa sovellettavaa tietoa muillekin työelämän organisaatioille, vaikka opinnäytetyössä käytettävä tutkimusstrategiavalinta ei pyri yleistämiseen (Kananen 2012, 55).

Opinnäytetyö käsittelee innovaatioprosessin vaiheita ideoiden kirjaamisesta ideoiden toteutukseen. Opinnäytetyöstä rajataan pois vaiheet, jotka tapahtuvat ennen ideoiden kirjaamista tai ideoiden toteuttamisen jälkeen. Näitä prosessivaiheita ovat tiedon keruu, ideointi sekä innovaatioiden käyttöönotto (Moilanen ym. 2014, 86). Innovaatioiden käyttöönottoon voidaan laskea sisältyvän hyödykkeiden kaupallistaminen ja työntekijöiden koulutukset (Mäntyneva 2012, 112-113; Suomala & Taatila 2012, 83). Yksi peruste rajaukseen on se, että ideoita kohdeorganisaatiossa tuntuu löytyvän. Alkuhaastattelujen perusteella haasteet kohdistuvat ideoiden kirjaamisen ja käsittelyn prosessivaiheisiin, sekä prosessin kokonaisvaltaiseen seurantaan. Tästä johtuen opinnäytteen lähestymisnäkökulma on käyttäjälähtöinen. Käyttäjillä tarkoitetaan tässä yhteydessä kohdeorganisaation henkilöstöä.

Opinnäytetyö keskittyy kohdeorganisaation ideaprosessin kehityskohtien tunnistamiseen ja niiden esiin tuomiseen. Opinnäytetyöstä rajataan pois kehitystoimenpiteiden toteutus ja käyttöönotto kohdeorganisaatiossa (Yliniemi 2017). Opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle jätetään innovaatiojohtaminen, innovaatiotoiminnan kustannukset, resurssit, taloudelliset vaikutukset, strategia, kulttuuri ja palkitseminen. Kohdeorganisaation näkökulmasta opinnäytetyö kattaa Fortum Consumer Solutions -divisioonaan kuuluvan Customer Interactions and Sales -yksikön ideaprosessin. Ideaprosessi on Fortum -konsernin laajuinen. Fortum Consumer Solutions -divisioona on osa Fortum -konsernia. (Yliniemi 2017.)

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien avulla ratkotaan tutkimusongelma (Kananen 2015, 63). Tutkimusongelmasta käytetään myös muotoa tutkimustehtävä (Hirsjärvi ym. 2010, 126). Tutkija päättää tutkimusprosessin suunnitteluvaiheessa, millä tutkimusotteella, eli menetelmien kokonaisuudella tutkimustyö saa alkunsa. Tutkimusotteen pääjaottelu pohjautuu kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen, ja kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Määrällisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen ominaisuuksia, laatua, merkityksiä, asioiden välisiä riippuvuuksia tai ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltainen näkemys tutkittavan kohteen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä. (Kananen 2015, 63-65, 67; Kananen 2012, 26, 29-33.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena kehittämistutkimuksena. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jota hyödynnetään todellisen elämän ja yksittäisen tapauksen kuvaamisessa. Laadullisen tutkimusotteen avulla pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen ja syvällinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Laadullisella tutkimuksella halutaan selvittää ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia reaaliaikailmasta. (Hirsjärvi ym. 2010, 161; Kananen 2008, 24-25.)

Kananen (2015, 67) on maininnut, että kehittämistutkimus tulee erottaa laadullisesta ja määrällisestä tutkimusmenetelmästä oman menetelmäopin puuttumisen vuoksi. Hän jatkaa, että kehittämistutkimus on tutkimusstrategia, joka hyödyntää tutkimusmenetelmiä tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Kehittämistutkimusta käytetäänkin prosessien, toimintojen ja hyödykkeiden kehittämisessä (Kananen 2015, 76). Kehittämistutkimus saa alkunsa organisaatioiden kehittämistarpeista tai muutoshalusta (Moilanen ym. 2014, 19). Kehittämistutkimuksen tavoite on luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä, uudistaa käytäntöjä ja ratkaista käytännön ongelmia (Moilanen ym. 2014, 19). Kehittämistutkimus perustuu teoriaan tai teorioihin, joihin kehittämisessä tukeudutaan (Moilanen ym. 2014, 18). Kehittämistutkimus ei pyri yleistämiseen tieteellisen tutkimuksen tavoin. Kehittämistutkimuksen tavoite on muutoksen aikaansaanti. Tutkijoilta ei edellytetä muutoksen toteutukseen osallistumista. (Kananen 2012, 41-43.)

Laadullinen tutkimus soveltuu tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi, ja kehittämistutkimus sen tutkimukselliseksi strategiaksi. Tutkimus käynnistyy kohdeorganisaation tarpeesta. Tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, kohdeorganisaation ideaprosessista, halutaan saada kattavampi ymmärrys käyttäjälähtöisemmän prosessin kehittämiseksi. Tavoitteeni on luoda uutta tietoa ideaprosessista, ja auttaa sitä kautta parantamaan kohdeorganisaation käytäntöjä. Tutkimus perustetaan teoriaan tieteellisen tutkimuksen tavoin (Kananen 2015, 114; Vilkkä 2015, 34). Tutkimuksen aikana kuvataan kohdeorganisaation ideaprosessi ja selvitetään prosessin käyttäjien näkemyksiä käyttäjälähtöisemmän prosessin rakentamiseksi. Tarkoituksenani ei ole osallistua ideaprosessin käytännön muutoksen toteuttamiseen opinnäytetyön aikana.

2.4 Aineiston keruu, käsittely ja analyysi

Tutkimuksessa käytettävä lähdeaineisto kerätään aineistonkeruumenetelmiä käyttäen (Kananen 2015, 81). Laadullinen tutkimus rakentuu monipuolisesta tiedonkeruusta, ja se pyrkii tuomaan esiin tutkittavien näkemyksiä (Vilkkä 2015, 122). Laadullisessa tutkimuksessa tieto voidaan kerätä havainnoinnin, haastattelujen, dokumenttien ja tutkimuspäiväkirjan avulla (Hirsjärvi ym. 2013, 164; Kananen 2015, 81). Nämä menetelmät valitaankin tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmiksi. Valittavat menetelmät katsotaan olennaisiksi tutkittavan ilmiön ymmärryksen kasvattamiseksi, ja tutkimustehtävän ratkaisemiseksi (Kananen 2015, 80; Moilanen ym. 2014, 105; Vilkkä 2015, 150).

Havainnointia käytetään kohdeorganisaation ideaprosessin nykytilan selvittämiseksi. Havainnointi toteutetaan osallistuvana havainnointina ja narratiivisena kirjaamisena (Kananen 2015, 137, 139). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan tai tutkittavien toimintaan (Hirsjärvi ym. 2010, 216; Kananen 2015, 137; Yin 2014, 115). Osallistuva havainnointi sopii käytettäväksi tässä opinnäytetyössä, koska tutkittava kohde on minulle tuttu. Narratiivinen kirjaaminen tarkoittaa sitä, että havainnoija kirjaa strukturoimattoman havainnointitilanteen ylös mahdollisimman autenttisesti ja kaiken kattavasti (Kananen 2015, 139). Havainnoinnin tarkoituksena on saada tietoa, mitä todellisuudessa tapahtuu, ja toimivatko ihmiset siten kuin he antavat ymmärtää toimivansa (Hirsjärvi ym. 2010, 212; Moilanen ym. 2014, 114). Havainnoinnin avulla muodostetaan peruskäsitys tutkittavasta ilmiöstä ja kerätään ns. ”hiljaista tietoa”, joka ei välttämättä muuten tulisi tutkimuksessa esille (Kananen 2012, 94-95; Yin 2014, 116-117).

Havainnoinnit toteutetaan tutkittavan ilmiön luonnollisessa ympäristössä, toisin sanoen kohdeorganisaation toimitiloissa Espoossa (Moilanen ym. 2014, 114). Havainnot kirjataan tutkimuspäiväkirjaan, jota kutsutaan havainnointipäiväkirjaksikin. Havainnot kirjataan mahdollisimman tarkasti ja objektiivisesti. Tutkimuspäiväkirjaa käytetään työkaluna koko tutkimusjakson ajan. Tutkimuspäiväkirjan tarkoituksena on tukea aineiston jatkuvaa analysointia tutkimuskohteen ymmärryksen syventämiseksi. Päiväkirjan tarkoitus on tukea tutkijaa aineistomäärän hallinnassa. Päiväkirja tallennetaan tässä opinnäytetyössä tilasto-ohjelman muodossa. (Kananen 2015, 140-141; Kananen 2012, 97.)

Haastattelu on yksi tyypillisimmin käytetty laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä (Moilanen ym. 2014, 106; Yin 2014, 110). Haastattelua käytetään ihmisten mielipiteiden selvittämiseen tai, kun tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla rajallisesti tietoa (Vilkkä 2015, 124). Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoimattomana, puolistrukturoituna tai strukturoituna. Strukturoidussa haastattelussa käytetään tiukkaa kysymysjärjestystä. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Strukturoimaton haastattelu perustuu tilannekohtaiseen joustavuuteen, sekä sisällön, että kysymysjärjestyksen osalta. Puolistrukturoidun haastattelun voidaan katsoa sijoittuvan kahden edellä mainitun haastattelumuodon välimaastoon. (Hirsjärvi ym. 2013, 208-209; Kananen 2015, 144-145.)

Haastattelumuodoista teemahaastattelua käytetään yleisesti (Kananen 2015, 148). Sitä käytetään silloin, kun haastattelujen aihepiirit ovat tiedossa, mutta ilmiöstä tai asiantiloista tarvitaan lisäymmärrystä (Kananen 2012, 99). Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina (Hirsjärvi ym. 2010, 210; Vilkkä 2015, 123). Haastatteluihin valitaan ensisijaisesti henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa (Kananen 2012, 100). Haastateltavien henkilöiden lukumäärä perustuu tutkimustehtävän ratkaisuun (Kananen 2012, 101). Haastatteluja tulisi toteuttaa niin kauan, että tutkittavien vastaukset alkavat toistaa itseään, eivätkä tuota uutta arvoa tutkimustehtävän ratkaisemiseksi (Kananen 2012, 71). Tätä menetelmää kutsutaan

saturaatiomenetelmäksi (Kananen 2012, 71). Merkillepantavaa on se, että Hirsjärvi ym. (2013, 208) ja Vilkkä (2015, 123-124) ovat sijoittaneet teemahaastattelun strukturoimattoman ja strukturoidun haastattelun välimaastoon. Kananen (2015, 144) on puolestaan todennut teemahaastattelun strukturoimattomaksi haastatteluksi.

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelut toteutetaan puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina kohdeorganisaation neuvottelutiloissa (Moilanen ym. 2014, 106-108). Tutkimuksessa halutaan selvittää yksilöiden näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä käyttäjälähtöisemmän ideaprosessin kehittämiseksi (Kananen 2015, 148). Osa haastattelukysymyksistä laaditaan etukäteen kyseiseen teemaan perustuen (Kananen 2012, 102). Haastattelutilanteet pyritään pitämään vuorovaikutteisina ja joustavina, ennalta laadittavasta kysymysrungosta huolimatta (Yin 2014, 110). Tutkittavilta halutaan saada mahdollisimman selittäviä ja syvällisiä vastauksia (Moilanen ym. 2014, 106). Haastattelut nauhoitetaan tutkittavien hyväksynnällä (Yin 2014, 110). Haastatteluissa edetään yleisestä yksityiskohtaiseen (Kananen 2012, 102). Ennen varsinaisia haastatteluja suoritetaan testihaastattelu. Testihaastattelussa varmistetaan haastattelukysymysten käytettävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2010, 204; Kananen 2015, 230.)

Haastatteluihin valitaan ensisijaisesti henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä tietoa (Kananen 2015, 145-146; Kananen 2012, 100). Tämän opinnäytetyön haastattelut jaetaan kolmeen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa tutkitaan ideoiden kirjaajien näkemyksiä. Kohdeorganisaatiossa kaikki voivat toimia ideoiden kirjaajina. Tutkimusryhmään valitaan myyntineuvottelijoita, koska tutkimuksessa halutaan selvittää juuri heidän näkemyksiä ideoiden kirjaamisesta. Toisessa kategoriassa tutkimus kohdistuu ideoiden käsittelijöiden näkemyksiin. Ideoiden käsittelijöiltä selvitetään ideoiden käsittelyyn, arviointiin, konseptointiin, toteutukseen ja arkistointiin liittyviä mielipiteitä. Kolmannessa kategoriassa tutkitaan kohdeorganisaation ideaprosessin kokonaisvastuullisten näkemyksiä. Näissä haastatteluissa keskitytään ideoiden toteutukseen, arkistointiin ja seurantaan liittyviin teemoihin. Kaikissa kolmessa haastattelukategoriassa tutkitaan, mitkä ideaprosessin viestintäkäytännöt palvelisivat käyttäjien tarpeita.

Dokumenteilla tarkoitetaan kirjallisia tietolähteitä, kuva- ja äänimateriaalia (Kananen 2008, 81). Ne voivat olla julkisia tai julkaisemattomia (Kananen 2013, 82). Ne ovat olemassa olevia tutkittavaan ilmiöön liittyviä aineistoja (Kananen 2013, 81). Ne ovat tutkimusprosessin aikana kerättyjä materiaaleja, joita saadaan haastattelujen, havainnoinnin ja tutkimuspäiväkirjan avulla (Kananen 2015, 132). Käytännössä kaikki tutkittavaa ilmiötä koskeva materiaali voi toimia aineistona (Kananen 2008, 81; Vilkkä 2015, 122). Käytettävien aineistojen tulisi koskettaa olennaisesti ja luotettavasti tutkimustehtävää (Kananen 2013, 81). Tässä opinnäytetyössä käytetään kirjallisia ja suullisia tietolähteitä lähdekritiikkiä noudattaen (Hirsjärvi 2010, 113-114).

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysivaihe kulkevat käsi kädessä. Analysointia toteutetaan tiedonkeruun aikana tutkijan ilmiöön kohdistuvan ymmärryksen kasvattamiseksi. Jatkuvan analysoinnin avulla voidaan todeta, tarvitaanko lisää aineistoa tutkimustehtävän ratkaisemiseksi ja, mitkä ovat olennaisia asioita, joita poimitaan aineistosta tutkimusraporttiin. Analyysivaihe sisältää aineiston käsittelyn ja tulkinnan. Aineiston käsittelyä ovat järjestely, muokkaaminen ja tiivistäminen. Muokkaamista ovat koodaus, teemoittelu, luokittelu ja aineiston litterointi, eli erilaisten tallenteiden muuttaminen tekstimuotoon. Tiivistämisestä on olennaisen asiasisältöjen poimiminen käsiteltävästä aineistomassasta. (Hirsjärvi ym. 2013, 221-223; Kananen 2015, 160, 163.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään aineiston käsittely- ja analyysimenetelminä aineiston huolellista lukemista, tiivistämistä ja litterointia. Litterointi suoritetaan propositiotasoisena, eli haastattelunauhoitteet puretaan kirjalliseen muotoon sanoman tai havainnon pääsisällön mukaan. Tarvittaessa raportissa esitetään tutkittavien sanatarkkoja ilmaisuja. Opinnäytetyön aikana käsiteltävät aineistot tallennetaan tilasto-ohjelman muodossa. Valitut aineiston käsittely- ja analyysimenetelmät perustuvat analysointiosaamiseeni. Koen, että minulla on osaamista poimia aineistoista olennaisimmat asiat työkokemukseni ja opiskelujeni kartuttaman kokemuksen avulla. (Kananen 2015, 160-161.)

2.5 Luotettavuusvarmistus

Tutkimustoiminnassa pyritään oikeisiin ja luotettaviin tutkimustuloksiin (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Kananen 2015, 342). Tutkimuksen luotettavuuden mittareina käytetään validiteettia ja reliabiliteettia (Kananen 2015, 343; Yin 2014, 45). Validiteetilla, eli pätevyydellä tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista (Kananen 2015, 343). Reliabiliteetilla, eli pysyvyydellä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Kananen 2015, 343). Näiden kahden mittarin avulla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua, sekä pyritään ehkäisemään tutkimustyön virheitä. Luottavuuskriteerit määritetään tutkimustyökohtaisesti. Luotettavuusvarmistus aloitetaan tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Suunnitelmassa otetaan kantaa, miten tutkimuksen luotettavuus varmistetaan koko tutkimusprossin ajan. (Kananen 2015, 338.)

Tutkimuksen luotettavuuden perusta on riittävän tarkka dokumentaatio, jossa tehty valinnat ja tutkimuksen vaiheet esitetään perusteluineen (Hirsjärvi ym. 2013, 232; Kananen 2015, 353). Tarkan tutkimusraportin avulla lukija voi päätellä tutkijan tekemien valintojen pätevyyttä (Hirsjärvi ym. 2013, 232; Tuomi 2007, 149). Tutkimuksen luotettavuus edellyttää tutkimustyön perustumista määritettyyn tutkimustehtävään (Kananen 2015, 353, 356). Se vaatii tutkimusmenetelmien ja mittareiden oikeaa käyttöä, sekä tulosten oikeintulkinnan ja pysyvyyden arviointia (Kananen 2015, 356). Kehittämistutkimuksessa tulosten arviointi keskittyy lähtökohtatilanteen, käytettävien menetelmien, kehittämisprosessin vaiheiden ja lopputuleman seikkaperäiseen kuvaamiseen (Kananen 2012, 165).

Tämän opinnäytetyön luotettavuusarvioinnin mittarina käytetään validiteettia. Mitattavia asioita ovat tutkimusraportin luotettavuus, oikeiden menetelmien valinta ja tuloksien hyödynnettävyys kohdeorganisaatiossa. Arviointi suoritetaan itsearviointina ja kohdeorganisaation edustajan arviointina. Luotettavuus varmistetaan monipuolisilla ja luotettavilla tietolähteiden käytöllä (Hirsjärvi ym. 2013, 233; Yin 2014, 45). Lähteiden käytössä noudatetaan lähdekritiikkiä ja lähteet merkitään täsmällisesti (Hirsjärvi ym. 2013, 113-114). Aineiston tulkintavirheitä pyritään poistamaan huolellisella lukemisella ja ajantasaisella tutkimuspäiväkirjan pidolla (Kananen 2012, 165). Tutkittava ilmiö ja tutkimuksen vaiheet kuvataan tarkasti, jotta ulkopuolinen arvioija voi päätellä tutkimuksen kulun (Kananen 2015, 353). Tehdyt valinnat perustellaan (Kananen 2012, 165). Tutkimustulokset esitetään totuudenmukaisina (Hirsjärvi ym. 2013, 26).

Kohdeorganisaatiossa toteutettavat havainnoinnit ja haastattelut pyritään tekemään objektiivisesti tutkimustuloksien luottavuuden varmistamiseksi. Luotettavuutta lisätään laatimalla kysymykset ei johdattelevaan muotoon. Tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrotaan tutkijan roolista (liite 1) ennen havainnoinnin tai haastattelun alkamista. Tällä toimenpiteellä pyritään luomaan tutkittavalle ymmärrys siitä, että suljen omat tutkimukseen kohdistuvat subjektiiviset mielipiteeni pois, ja annan tutkittavan kertoa omin sanoin näkemyksensä ilman johdattelua. (Kananen 2015, 151-152.)

Reliabiliteetin mittaaminen jätetään pois tässä opinnäytetyössä, koska reliabiliteetin toteutumisen arviointi voi jäädä olettamuksen tasolle. Tutkimuksen toistattavuuden ja pysyvyyden mittaamiseen liittyy tutkijasta riippumattomia epävarmuustekijöitä. Näitä ovat alkuperäisen mittauksen ja mahdollisen uusintamittauksen välillä tapahtuvat muutokset, kuten vastaajien vallitseva mieliala ja mahdolliset mielipiteiden muutokset. Yhteiskuntatieteisiin perustuvissa opinnäytetöissä voidaanakin pohtia uusintamittauksien järkevyyttä taloudelliselta näkökulmalta katsottuna. Uusintamittaukset vaativat ajallisia ja rahallisia resursseja, sekä kohdeorganisaatiolta, että tutkijalta. Opinnäytetyön laajuus huomioiden, uusintamittaukset voidaan katsoa tässä yhteydessä tarpeettomiksi. (Kananen 2014, 128.)

2.6 Rakenne

Tämän opinnäyte raportin rakenne noudattaa tutkimusprosessin vaiheita (Kananen 2015, 21). Asiat esitetään raportissa opinnäyteprosessin aikajärjestyksessä (Kananen 2015, 21). Raportti muodostuu kuudesta pääluvusta. Raportti alkaa johdantoluvulla, jossa valotetaan innovaatio-toiminnan merkitystä ja käyttäjälähtöisten innovaatioprosessien vaikutusta käyttöönotettaviin innovaatioihin. Toisessa luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusasetelma. Tutkimusasetelman alussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, aihevalinta ja tutkimuksen lähtökohtatilanne. Tämän jälkeen kerrotaan opinnäytetyön tavoite ja rajaukset. Toisen luvun lopussa paneudutaan tutkimusmenetelmiin, tutkimusstrategiaan, aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analyysiin, sekä tutkimuksen luottavuusvarmistukseen.

Kolmannessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, toisin sanoen tutkimustehtävään kohdistuva tietoperusta. Neljännessä luvussa kuvataan kohdeorganisaation ideaprosessin taustat ja lähtötilanne, sekä selostetaan, miten havainnoinnit suoritettiin. Viidennessä luvussa kerrotaan haastattelujen toteutuksesta, tutkimustulokset ja tutkimustuloksiin pohjautuvat kehitysehdotukset. Kuudennessa luvussa esitetään opinnäytetyön johtopäätökset. Johtopäätöksissä käydään läpi opinnäytetyön yhteenveto ja luotettavuusarviointi, ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

3 Ideasta innovaatioksi käyttäjälähtöisen innovaatioprosessin avulla

Teoreettiset käsitteet ovat alakohtaisia ja ne ovat muodostuneet käytännön tutkimustöiden tuloksina (Vilkkä 2015, 36). Käsitteet toimivat tutkijoiden ja alan toimijoiden välillä keskustelujen tukena (Kananen 2015, 102). Tutkimuksissa käytettävät käsitteet sidotaan kyseisiin tutkimustehtäviin (Kananen 2015, 103). Niiden avulla voidaankin muodostaa parempi ymmärrys tutkittavista ilmiöistä (Vilkkä 2015, 37). Käsitteet määritetään ja kuvataan selkeästi (Vilkkä 2015, 37). Tutkimuksissa tulisi mainita ja perustella käytettävät käsitteet silloin, kun kirjallisuuteen viitattavien käsitteiden välillä on eroja (Kananen 2015, 104).

Tässä opinnäytetyössä käytettävät ydinkäsitteet ovat innovaatio, innovaatioprosessi ja käyttäjälähtöisyys. Aluksi käsitellään innovaatiokäsitettä. Innovaatiota tarkastellaan määritelmien, luokittelujen sekä idea-, keksintö- ja innovaatiovaiheiden näkökulmista. Tämän jälkeen paneudutaan innovaatioprosessiin, ja erityisesti innovaatioprosessin käyttäjälähtöisiin tekijöihin. Tarkasteltavat prosessivaiheet perustuvat opinnäytetyön rajauksiin. Seuranta ja viestintää tarkastellaan innovaatioprosessin tukena. Lopuksi tarkastellaan käyttäjälähtöisyys käsitettä. Opinnäytetyössä käytetään muotoa ideaprosessi viitattaessa kohdeorganisaation ideaprosessiin. Innovaatio ja innovaatioalkuisia käsitteitä käytetään kirjallisuusviittausten yhteydessä.

3.1 Innovaatio

Innovaatio voidaan määritellä monin tavoin (Sydänmaanlakka 2009, 115). Erilaisia määritelmiä löytyykin lukuisia (Mäkeläinen & Solatie 2013, 28; Mäntyneva 2012, 17). Määritelmien eroavaisuudet johtuvat useimmiten tutkimuksen lähtötilanteesta ja näkökulmasta (Siltala 2009, 9; Tiilikainen 2009, 12). Siltala (2009, 9) on todennut, että yksiselitteistä yleisesti hyväksyttyä innovaatiomääritelmää ei ole olemassa. Innovaation määrittäminen täysin suljetuksi voidaan nähdä melkein mahdottomaksi (Uusitalo 2013, 17). Käytännössä innovaatiot voivat olla mitä tahansa (Suomala & Taatila 2012, 12). Mitä laajemmin innovaation käsitteenä määrittää, sitä luovempi voi olla (Mäkeläinen & Solatie 2013, 29). Tulevaisuudessa innovaatiokäsite tulee todennäköisesti vielä laajentumaan (Fogelholm 2009, 13).

Klassisen määritelmän mukaan innovaatio on uusi, omaperäinen, kaupallistettu tuote (Sydänmaanlakka 2009, 115). Nykyajan kirjallisuudessa innovaatiomääritelmiin sisältyy usein uusi tuote, palvelu, toimintamalli, menetelmä ja prosessi. Heikkilä (2010, 187) on tuonut innovaatiomääritelmässään esille organisatorisen näkökulman. Hän jatkaa, että organisaatioissa kehitettävät innovaatiot voivat koskea uusia johtamistapoja, tiimiyhteistyömuotojen kehittämistä tai avoimen keskustelukulttuurin oppimista. Mäkeläisen & Solatien (2013, 28-29) innovaatiomääritelmästä voidaan poimia muun muassa uusi brändi, jakelukanava, käyttökokemus, design, teknologia, markkinointikeino ja strategia. Uutuus onkin innovaatiomääritelmien peruslähtökohta. Toisena seikkana innovaatiomääritelmissä nousee esille se, että ideat tai konseptit tulee viedä käytäntöön, ennen kuin niitä voidaan kutsua innovaatioiksi. (Länsisalmi 2013, 13-14; Moilanen ym. 2014, 83; Rantanen 2015; Sydänmaanlakka 2009, 116; Uusitalo 2013, 20.)

Käyttöön otetun uutuuden lisäksi, innovaatioiden tulee tuottaa hyötyä tai arvoa jollekin taholle. Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen (2011, 18) ovat todenneet, että ilman arvon muodostumista kyse on muusta kuin innovaatiosta. Mäntyneva (2012, 17) ja Sydänmaanlakka (2009, 116) ovat todenneet arvon tuotannon taloudelliseksi ja sen saajaksi yrityksen. Länsisalmi (2013, 14) ja Ruckenstein ym. (2011, 14) ovat laajentaneet arvon tuottamisen kohdistuvan ihmisryhmälle, organisaatiolle tai yhteiskunnalle, ja menestyneimmät niistä useille eri kohderyhmille samanaikaisesti. Ruckenstein ym. (2011, 14) ovat todenneet, että ”menestyneet innovaatiot perustuvat aina taloudelliseen, sosiaaliseen ja merkityksellistä eroa tuottavaan arvoon”. Sosiaalisella arvolla voidaan tarkoittaa hyvää elämää usealle ihmiselle (Suomala & Taatila 2012, 10). Arvoksi voidaan laskea se, mitä kukin kokee sen olevan (Ruckenstein ym. 2011, 18).

Taloustieteen innovaatiokäsitteen yhtenä merkittävimmistä luojaista pidetään J.A. Schumpeteriä (Siltala 2009, 9). Schumpeter määritteli innovaation 1930-luvulla ”uutuudeksi, joka luo taloudellista arvoa” (Høyrup 2013, 1). Tiilikaisen (2009, 12) mukaan Schumpeterin innovaatiomääritelmä 1940-luvulla julkaistussa teoksessa kuuluu näin: ”Innovaatiot ovat uusien asioiden tekemistä tai olemassa olevien asioiden tekemistä uudella tavalla”. Leppälä (2014, 99) on puolestaan määritellyt innovaation seuraavasti: ”Innovaatiot voivat olla tuotteita tai prosesseja. Ne voivat olla tekniikkaan nojaavia keksintöjä - tai sitten vain uusia tapoja toimia. Ne voivat olla myös näppäriä parannuksia arkielämän ympäristössä, tai syvästi ihmisten ympäristöä ja elämää muokkaavia mullistuksia.”

Mäkeläinen & Solatie (2013, 144) ovat pitäneet yhtenä parhaimmista innovaatiomääritelmistä seuraavaa: ”Innovaatio on sellainen asia, jota esittäessäsi kaikki pitävät sinua hulluna, mutta joka valmistuessaan on kaikille itsestään selvyys.” Fogelholm (2009, 13) on taas tuonut kirjasaan esille Suomen kansallisen innovaatiostrategian: ”Innovaatio ymmärretään hyödynnettyinä osaamislähtöisenä kilpailuetuna. Se voi rakentua teknologian soveltumisen ohella esimerkiksi

uusille palvelu- ja liiketoimintamalleille, työ- ja toimintatavoille tai tuotekonseptien ja brändien hallinnalle. Tavallisimmin innovaatio syntyy monien osaamisten yhdistelmänä”. Suomen kansallinen innovaatiostrategia on julkaistu vuonna 2008 (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2008). Tässä opinnäytetyössä innovaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa käyttöönotettua uutta, joka tuottaa arvoa usealle taholle.

3.2 Innovaatioiden luokittelu

Kirjallisuudessa innovaatioita luokitellaan monella tapaa. Luokittelua voidaan tehdä innovaation kohteen, teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden välillä ja innovatiivisuuden asteen mukaan. Kohteen mukainen luokittelu onkin yksi tyypillisimmistä lajitteluperusteista (Mäntyneva 2012, 35; Siltala 2009, 12). Taulukossa 1 innovaatiot lajitellaan kahdeksaan innovaatiolajiin kohteensa perusteella. Taulukossa esitettävät tiedot eivät ole kaiken kattavia, mutta niiden avulla voidaan hahmottaa innovoinnin mahdollisuuksia (Mäkeläinen & Solatie 2013, 30). Innovaatiolajien tarkastelun jälkeen, innovaatioiden luokittelua käsitellään teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden, sekä innovatiivisuuden asteen näkökulmista.

Innovaatiolaji	Kuvaus
Tuote ja palvelu	Uusien hyödykkeiden lanseeraus tai olemassa olevien hyödykkeiden kehittäminen (Mäkeläinen & Solatie 2013, 30; Mäntyneva 2012, 42).
Teknologia	Uusien teknologioiden luominen tai olemassa olevien teknologioiden hyödyntäminen (Mäkeläinen & Solatie 2013, 31).
Design	Muotoiluinnovaatioita ja hyödykkeiden käyttöä helpottavia innovaatioita (Mäkeläinen & Solatie 2013, 32).
Markkinointi	Markkinoinnin keinoilla toteutettavat merkittävät kilpailijoista erotautumiset. Toteutuu usein tuote-, palvelu- tai design-innovaatioiden yhteydessä. Markkinointi-innovaatioihin voidaan laskea mukaan brändi-innovaatiot. (Mäkeläinen & Solatie 2013, 32.)
Jakelu	Uusien jakelukanavien kehittäminen, joita pitkin hyödykkeet päätyvät asiakkaille uudella tavalla (Mäkeläinen & Solatie 2013, 34).
Prosessi	Organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten prosessien kehittäminen uudella tavalla, esimerkiksi tehokkuuden, tuottavuuden tai tyytyväisyyden näkökulmista (Mäkeläinen & Solatie 2013, 34-35).
Kulttuuri	Organisaatiokulttuurien ja organisaatiorakenteiden luovat uudistukset. Kulttuuri-innovaatiot voidaan rinnastaa prosessi-innovaatioihin. (Mäkeläinen & Solatie 2013, 35.)
Strategia tai liiketoiminta	Organisaatioiden strategiavalinnat, joiden avulla tuotetaan uutta arvoa asiakkaille (Mäkeläinen & Solatie 2013, 36; Mäntyneva 2012, 44).

Taulukko 1. Innovaatiolajeja.

Innovaatiot voidaan jakaa teknologisiin ja sosiaalisiin innovaatioihin. Teknologisten innovaatioiden perustana on täysin uusi teknologia (Uusitalo 2013, 19). Fogelholm (2009, 13) on todennut, että teknologisilla innovaatioilla tarkoitetaan fyysisiä tuotteita, menetelmiä tai uutta teknologiaa, jotka voidaan suojata patenteilla. Tilastokeskus (2017) on määritellyt teknologiset innovaatiot uusiksi tai parannetuiksi tuotteiksi tai tuotantomenetelmiksi, joiden teknologiset ominaisuudet eroavat selvästi organisaatioiden aiemmista ratkaisuista. Mäkeläinen & Solatie (2013, 31) ovat lausuneet, että teknologiset innovaatiot ovat kykyä luoda itse uutta teknologiaa tai soveltaa muiden kehittämiä teknologian ratkaisuja. He ovat korostaneet näkemyksessään, ettei kaikkea ole tarpeellista keksiä itse.

Sosiaalisissa innovaatioissa on kyse muustakin kuin pelkästä teknologisesta kehityksestä. Sosiaalisen innovaation käsite esiintyy melko tuoreessa kirjallisuudessa, vaikka sosiaalinen innovaatio ei ole uusi asia (Høyrup 2013, 2). Moilanen ym. (2014, 13) ovat todenneet, että sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan uusia toimintatapoja, uusia käytäntöjä ja käytäntöjen muuttamista jokapäiväiseksi toiminnaksi. He jatkavat, että sosiaalisissa innovaatioissa voidaan käyttää hyödyksi tekniikkaa ja teknisiä menetelmiä. Sarkki (2016) on pannut merkille, että sosiaalisissa innovaatioissa korostuvat innovaatioiden hyötyjen jakautuminen sosiaalisesti edullisella ja reilulla tavalla. Sosiaaliset innovaatiot voidaan ottaa yhteisöissä positiivisemmin vastaan verrattuna innovaatioihin, joissa sosiaalinen ulottuvuus puuttuu. Organisaatioiden tulisikin toteuttaa innovaatiotoimintaansa kokonaisvaltaisemmin pelkän teknisen kehittelyn sijaan. Sosiaalisten innovaatioiden voidaan katsoa syntyvän ja kehittyvän yhteiskehittämiprosessien tuloksina. Yhteistoiminnan kautta voidaankin saavuttaa menestyneitä innovaatioita. (Sarkki 2016.)

Innovaatiot voidaan jaotella radikaaleihin ja inkrementaaleihin innovaatioihin (Apilo, Salkari & Taskinen 2007, 23; Leppälä 2014, 99). Innovaatiot voidaan usein mieltää radikaaleina innovaatioina, joista kirjallisuudessa käytetäänkin muotoa vallankumouksellinen innovaatio, läpimurtoinnovaatio tai mullistava innovaatio. Radikaalit innovaatiot ovat uusia ja merkittäviä keksintöjä, useimmiten teknisiä (Suomala & Taatila 2012, 14; Uusitalo 2013, 22). Radikaalit innovaatiot pyrkivät kyseenalaistamaan toimialan yleisiä sääntöjä ja ymmärtämään asiakkaan kokemaa arvoa (Apilo ym. 2007, 23). Radikaalit innovaatiot pyrkivät osoittamaan nykyiset markkinapaikat ja organisaatiot toimimattomiksi (Heikkilä 2010, 213; Uusitalo 2013, 22-23).

Radikaalit innovaatiot edellyttävät organisaatioilta riskinottoa ja epäonnistumisen sietoa pieniin innovaatioihin verrattuna (Apilo ym. 2007, 23). Radikaaleja innovaatioita voi syntyä suhteellisen vähän, mutta niiden hyödyntämisen aikaväli voi olla pitkä (Moilanen ym. 2014, 83). Radikaalit innovaatiot voivat mahdollistaa organisaatioille pitkän tähtäimen menestyksen (Mäkeläinen & Solatie 2013, 40). Organisaatioiden tulisikin pystyä luomaan elinkaarensa aikana

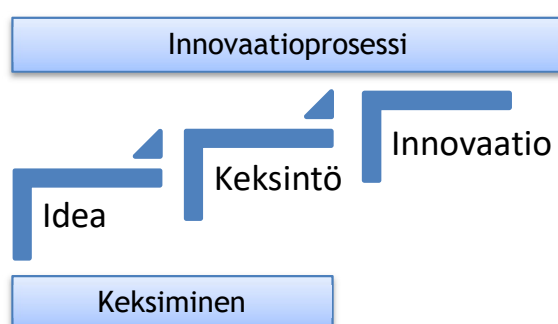
radikaali innovaatio ennen kuin se voi kutsua itseään innovatiiviseksi (Apilo ym. 2007, 23). Radikaaleja innovaatioita ovat esimerkiksi höyrykone, sähkö, internet ja matkapuhelimet (Lepälä 2014, 99; Moilanen ym. 2014, 83).

Valtaosan innovaatioista voidaan katsoa olevan inkrementaalisia, eli pieniä innovaatioita (Mäntyneva 2012, 38-39; Suomala & Taatila 2012, 15). Ne toteutetaan olemassa olevissa markkina- paikoissa ja organisaatorakenteissa (Heikkilä 2010, 213). Kirjallisuudessa pienistä innovaatioista voidaan käyttää muotoa tehokkuusinnovaatio tai ylläpitävä innovaatio. Pienet innovaatiot rakentuvat pala kerrallaan, ja niiden hyödyntämisen aikaväli voi olla radikaaleja innovaatioita lyhyempi (Moilanen ym. 2014, 83). Pienet innovaatiot voivat olla tuotekehittelyä ja uusia toimintatapoja, jotka voidaan mieltää muuksi kuin innovaatioksi (Suomala & Taatila 2012, 15).

Inkrementaalit innovaatiot ovat radikaaleja innovaatioita riskittömämpiä (Mäkeläinen & Solatie 2013, 39; Mäntyneva 2012, 41). Ne voivat syntyä huomaamatta oivallusten ja erillisinä tehtävien päätöksien kautta (Moilanen ym. 2014, 83). Innovaation voidaankin katsoa syntyneen, kun sen taustalla on uusi, käyttöön otettu, ja aiempaa toimintaa olennaisesti parantanut idea (Suomala & Taatila 2012, 15). Innovaatio voi olla tehokkuutta lisäävä, tai täysin uusi, parempi ratkaisu (Heikkilä 2010, 211-212). Innovaation uutuusarvon voidaan katsoa syntyvän, vaikka sama idea olisikin aiemman päättynyt käyttöön jossakin toisaalla, jonkun toisen toimesta. Uutuusarvon täyttyminen sovelletaan kyseiseen tilanteeseen ja miljööseen (Suomala & Taatila 2012, 15.)

3.3 Ideasta keksintö, keksinnöstä innovaatio

Suomalan ja Taatilan (2012, 10) mukaan innovaatiota voidaan käyttää yleiskielessä idean tai keksinnön synonyyminä. He jatkavat, että todellisuudessa näillä voidaan katsoa olevan eroja. Innovaatioksi voidaan kutsua riittävän laajaan käyttöön otettua ideaa tai keksintöä, joka osoittautuu arvoa tuottavaksi (Suomala & Taatila 2012, 10). Heikkilä (2010, 185) on pannut merkille, että eräät tutkijat ovat määritelleet idean ja innovaation samaa merkitseväksi. Hän jatkaa, että määritelmien tarkennuksissa voidaan selvittää, että aluksi tarvitaan idea, josta kehitetään uusi parempi ratkaisu. Innovaatiokäsitettä voidaankin tarkastella idea-, keksintö- ja innovaatiovaiheiden kautta etenevänä prosessina (Siltala 2009, 10). Tämä esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Ideasta innovaatioksi prosessi. (Siltala 2009, 10).

Innovaation taustalla toimii idea, ajatus jostain paremmasta (Siltala 2009, 9). Idea voi kuulostaa keksijänsä korvassa arvokkaalta, mutta todellisuudessa sitä voidaan pitää kaiken alkuna (Fogelholm 2009, 17). Idea saavuttaakin merkityksensä vasta sitä käyttöönotettaessa (Suomala & Taatila 2012, 10). Idean tulisi olla sidoksissa käyttäjiensä tarpeisiin, jotta käyttäjät haluaisivat käyttää sitä (Suomala & Taatila 2012, 79). Idea voi määrittää ongelman tai tavoitteen (Rantanen 2015). Se voi esittää ratkaisuehdotuksen tai suunnitelman, jonka avulla voidaan parantaa organisaation tehokkuutta, kannattavuutta ja vaikuttavuutta (Rantanen 2015). Käyttöönotto-ideoiden arvontuotanto voi olla muutakin organisaatioille kohdistuvaa arvoa. Se voi olla mieluisampi työympäristö tai hyvä mieli aikaansaannoksesta (Suomala & Taatila 2012, 12.)

Idea muuttuu keksinnöksi, kun keksintö ehdottaa ideaan uuden käytäntöön soveltuvan ratkaisun (Rantanen 2015). Keksinnön kaupallistaminen tai käyttöönotto on vielä tekemättä, minkä vuoksi keksintöä ei voi kutsua innovaatioksi (Moilanen 2014, 83). Kaupallistamista tai käyttöönottoa on voitu kokeilla, mutta keksinnön hyödyllisyys on saattanut osoittautua epäkäytännölliseksi (Uusitalo 2013, 17). Hyödyllisyydellä voidaan tarkoittaa sitä, että markkinoiden osoittama halukkuus keksinnön käyttöönotolle saattaa osoittautua vaatimattomaksi, tai keksinnön käyttöönotto voi olla taloudellisesti katsottuna kannattamatonta (Mäntyneva 2012, 119). Käyttöönottomattomat, pitkäksikin ajaksi unohdetut keksinnöt, voivat sisältää mahdollisuuksia, jotka saatavat odottaa käyttöönotossa oikeaa ajoitusta (Uusitalo 2013, 17). Keksinnöt voidaan suojata teollisilla patenteilla, kun ne täyttävät patentoinnin edellytykset (Fogelholm 2009, 34-35).

Idea tai keksintö muuttuu innovaatioksi, kun se on arvoa tuottava uutuus, joka otetaan riittävän laajasti käyttöön (Mäntyneva 2012, 16; Siltala 2009, 9; Suomala & Taatila 2012, 10). Toisin sanoen innovaatiot ovat ideoita, jotka hyödynnetään ja otetaan käyttöön markkinoilla, organisaatioissa tai muissa yhteisöissä (Moilanen ym. 2014, 83). Innovaatiot voivatkin syntyä erilaisissa olosuhteissa ja ympäristöissä (Fogelholm 2009, 14). Aiemmin innovaatiot saattoivat olla tuote- ja teknologiapainotteisia, ja ne syntyivät usein keksintövaiheen kautta (Sydänmaanlakka 2009, 116). Nykyisin monet innovaatiot ovat prosessi-, palvelu- ja liiketoimintainnovaatioita, jotka voivat syntyä ilman keksintövaihetta (Apilo ym. 2007, 22; Sydänmaanlakka 2009, 116).

3.4 Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessista löytyy useita mallinnuksia ja määritelmiä innovaatio käsitteen tavoin. Innovaatioprosessit voivat olla jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa (Sydänmaanlakka 2009, 215). Tämä johtuu siitä, että organisaatioilla voi olla omat strategiset tavoitteet, markkinoitavien hyödykkeiden ominaispiirteet, asiakassuhteet ja kulttuuri (Mäntyneva 2012, 95). Paras ratkaistu voikin löytyä jokaisen organisaation omiin lähtökohtiin rakennettujen prosessien avulla (Mäkeläinen & Solatie 2013, 185). Innovaatioprosessit tulisi sijoittaa organisaatioiden pääprosessien rinnalle (Mäkeläinen & Solatie 2013, 164; Sydänmaanlakka 2009, 126).

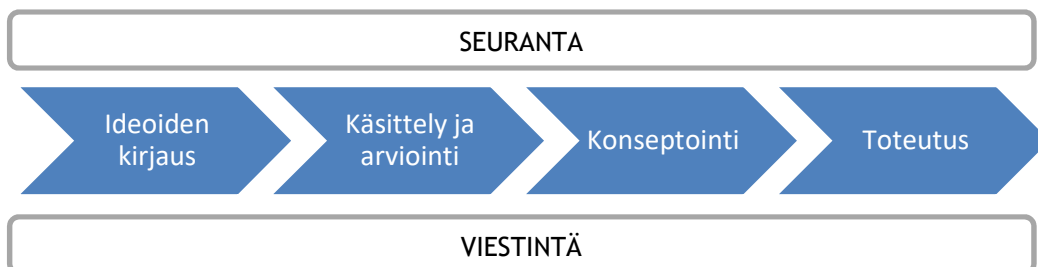
Leppälä (2014, 165) on kuvaillut innovaatioprosessin organisaation tuotteiston luomisen toimintojen kokonaisuutena. Tiilikainen (2009, 8) on todennut, että innovaatioprosessilla tarkoitetaan prosessia, joka liittyy innovaation kehittämiseen ja käyttöönottoon. Siltala (2009, 11) on kuvaillut, että innovaatio on prosessi, jossa olemassa olevaan tietoon liitetään uutta tietämystä ja uusia yhdistelmiä. Hän jatkaa, että prosessiin sisältyy jatkuvasti eritasoista oppimista, ainakin vuorovaikutuksen tasolla. Apilo ym. (2007, 131) ovat määritelleet innovaatioprosessin prosessiksi, joka alkaa ideoiden etsimisestä ja päättyy innovaatioiden syntyyn. Moilanen ym. (2014, 83) ovat panneet merkille, että innovaatioprosessin keskeisiä vaiheita ovat tiedon hankinta, ideoiden tuottaminen, ideoiden läpikäynti ja arviointi, sekä konseptointi ja kaupallistaminen. Maier ym. (2014, 2) ovat huomanneet, että kirjallisuudessa innovaatioprosessien vaiheiden lukumäärä voi vaihdella kolmesta kahdeksen. He jatkavat, että prosessit alkavat ideasta, ja päättyvät sen käyttöönottoon.

Menestyksellä innovaatiotoiminta voidaan saavuttaa järjestelmällisten prosessien avulla (Mäkeläinen & Solatie 2013, 164; Sydänmaanlakka 2009, 208). Prosessit tulisi rakentaa helppokäyttöisiksi ja joustaviksi (Mäkeläinen & Solatie 2013, 164). Toimivien prosessien voidaan katsoa tukevan koko innovaation elinkaaren hallinnassa (Mäntyneva 2012, 93-94). Innovaatioprosessien alkuvaihe voi olla joustava (Apilo ym. 2007, 134; Mäntyneva 2012, 94). Prosessin edetessä toiminta voi muuttua ohjatummaxi (Mäntyneva 2012, 94). Innovaatioprosessien haasteet voivat liittyä vaiheisiin, jotka tapahtuvat ideoinnista innovaatioiden toteutukseen, koska tällöin toiminta voi muuttua kurinalaisemmaksi (Mäntyneva 2012, 16). Jokaiselle innovaatiolajille voidaan tunnistaa samat prosessivaiheet (Mäntyneva 2012, 93). Eri asteisille innovaatioille voidaan sen sijaan luoda erilaiset prosessit, koska radikaalisten innovaatioiden prosessivaiheet voivat erota pienten, inkrementaalisten innovaatioiden prosessivaiheista (Mäkeläinen & Solatie 2013, 142).

Innovaatioprosessit tulisi kuvata vaihe vaiheelta toistettaviksi (Mäntyneva 2012, 94). Tarkasti kuvatuilla prosesseilla voidaan varmistaa, että organisaatioiden käytössä olisi yhtenäiset toimintatavat (Apilo ym. 2007, 160). Prosessien tulisi edetä alusta loppuun johdonmukaisesti ja suunnitellusti (Mäntyneva 2012, 111). Sydänmaanlakka (2009, 116) on pannut merkille, että yksinkertaisimmillaan innovaatioprosessit voidaan kuvata lineaarisesti etenevinä prosessivaiheina, joissa ideat etenevät käyttöönotetuiksi innovaatioiksi eri vaiheiden kautta. Hän jatkaa, että käytännössä innovaatioprosessit voivat edetä epäsuorastikin, koska prosessit voidaan nähdä vuorovaikutteisina kokonaisuuksina, joissa yhdistyvät kehittämistyö, verkottuminen ja yhteistyö. Heikkilä (2010, 208-209) on todennut, että radikaalit innovaatiot eivät synny lineaarisia prosesseja noudattamalla. Hän jatkaa, että innovaatiotoimintaa tulisikin kyetä ohjaamaan non-lineaarisia, eli epäjatkuvia polkuja pitkin.

Kadenius, Markkanen ja Törmälä (2015, 54) ovat todenneet prosessien olemassa olon tarpeellisuuden. He ovat tuoneet esille, että prosessien muodostamista pelkiksi arvojärjestelmiksi tulisi kuitenkin välttää, koska prosessien noudattaminen on itsessään arvotonta. Mäkeläinen & Solatie (2013, 142) ovat panneet merkille, että innovaatiotoimintaan tarvitaan prosesseja ja ihmisten luovuutta. He jatkavat, että luovuus ei yksinään aikaan saa tulosta, ja vastaavasti ilman luovuutta prosesseissa ei tapahdu mitään merkittävää. Muutoksen aikaan saamiseksi voisikin olla parempi ratkaisu antaa työntekijöiden ja työn luoda prosessit. Prosesseja tulisi voida soveltaa tilannekohtaisesti parhaaksi katsotulla tavalla. Edellä mainittujen seikkojen voidaankin katsoa korostuvan innovaatioprosesseissa, joiden alulle panevat tekijät ovat ihmiset ja heidän luovuus. (Kadenius ym. 2015, 54-55; Leppälä 2014, 170-171.)

Tässä opinnäytetyössä innovaatioprosessilla tarkoitetaan prosessia, joka etenee ideoiden kirjaamisesta ideoiden toteutukseen. Tähän osaprosessiin lasketaan kuuluvaksi neljä päävaihetta: ideoiden kirjaus, käsittely ja arviointi, konseptointi ja toteutus. Toteutuksesta voidaan käyttää kirjallisuudessa muotoa kehittämistyö. Tarkasteltavaan osaprosessiin sisällytetään lisäksi innovaatioiden seuranta ja viestintä, joita tarkastellaan edellä mainittujen prosessivaiheiden tukena. Opinnäytetyössä käytettävä innovaatioprosessimääritelmä perustuu opinnäytetyön rajauksiin, josta kerrotaan luvussa 2.2. Tarkasteltava osaprosessi havainnollistetaan kaaviomuotoisena kuviossa 2, ja sen vaiheita tutkitaan seuraavaksi syvällisemmin.



Kuvio 2. Tarkasteltavat innovaatioprosessin vaiheet. (Moilanen ym. 2014, 86).

Ideoiden kirjaaminen voi pienissä organisaatioissa toimia kynän ja paperin avulla. Organisaatioiden koon kasvaessa järjestelmien mukaantulo ideoiden keräämiseen ja hallinnoimiseen voi olla ajankohtaista. Järjestelmät voivat olla tiedon tallentamisen ja jakamisen alustoja, tai erikseen ideoiden hallinnoimiseen tarkoitettuja sovelluksia. Valittavien järjestelmien tulisi edistää organisaatioiden innovaatiotoimintaa läpinäkyvästi. Järjestelmiin tulisi voida kirjata ideoita kenen tahansa toimesta, minä aikana hyvänsä. Tällöin mahdollisimman moni idea voitaisiin tallentaa. Järjestelmien tulisi auttaa ideoiden eteenpäin viemisessä ja parantaa niitä prosessien aikana. Järjestelmien tulisi tukea käyttäjiään niiden oppimisessa ja käyttämisessä. Järjestelmien tulisi toimia innovaatioprosessien nopeuttajina. Toimivien järjestelmien avulla organisaatioissa piilevät ajatuspääomat voidaan hyödyntää toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi ja innovaatioiden toteuttamiseksi. (Mäkeläinen & Solatie 2013, 144, 164, 173, 190.)

Käsittely- ja arviointivaiheessa ideoita voidaan lajitella ja yhdistellä (Mäntyneva 2012, 94). Ideoille voidaan nimetä vastuuhenkilöt, lisätä avainsanat ja käsittelytilat (Mäkeläinen & Solatie 2013, 172). Ideoiden arvioinnissa voidaan päättää ideoiden toteuttamisesta ja toteuttamisen edellytyksistä (Apilo ym. 2007, 150). Vaihtoehtoisesti ideoita voidaan jättää odottamaan parempaa ajankohtaa tai uusia tilaisuuksia (Apilo ym. 2007, 150; Mäkeläinen & Solatie 2013, 166; Mäntyneva 2012, 101). Ideoiden arvioijien tulisi arviointeja suorittaessaan kuunnella ideoiden syvintä sanomaa nopeiden tyrmäysiskujen sijaan (Mäkeläinen & Solatie 2013, 166; Mäntyneva 2012, 101). Ideoiden arviointia voidaankin miettiä erilaisten kysymyksien kautta. Näitä ovat esimerkiksi: miten idea toimisi käytännössä, onko organisaatiossa riittävästi osaamista ja resursseja idean toteuttamiseksi, mitkä ovat ideasta saatavat hyödyt, ja mikä on idean yhteys organisaation strategiaan. (Mäntyneva 2012, 101.)

Ideoiden arvioinnissa voidaan hyödyntää yhteisöllisyyttä. Tällöin ideoiden toteuttamiskelpoisuutta voidaan tarkastella objektiivisemmin useamman silmäparin kanssa. Arvioinnissa voidaan käyttää eri henkilöitä, koska ideoiden alullepanijat voivat arvioida ideoidensa merkitystä turhan optimistisesti niiden syntyhetkellä (Fogelholm 2009, 17). Kärjistäen voidaan todeta, että ideoita voi heittää ilmaan ketkä tahansa, mutta innovaatioiksi ideoita voi kehittää vain organisaatiot, joilla on monipuolisista osaamista, erilaisia näkemyksiä ja tarvittavia resursseja (Apilo ym. 2007, 148). Yhteisöllistä arviointia voidaan toteuttaa työpajoissa, teknologiaseminaareissa ja virtuaalisilla ideointifoorumeilla (Apilo ym. 2007, 148). Mäkeläisen & Solatien (2013, 102-103) mukaan liian monen ihmisen keskuudessa tapahtuva äänestäminen voi osoittautua kannattomaksi. He jatkavat, että tuloksena voi olla kompromissi, jonka puhutteluarvo voi jäädä innovaatioiden käyttäjien keskuudessa laimeaksi.

Päätöksenteko ideoiden toteuttamisesta voi osoittautua haastavaksi. Toisaalta voidaan haluta kerätä paljon ideoita, koska ideamassasta voi olla todennäköisempää löytää menestystarinoiksi päätyviä ideoita (Mäntyneva 2012, 100-101). Toisaalta massasta tulisi poimia ideat, joita voidaan resurssien puitteissa toteuttaa (Apilo ym. 2007, 149; Maier ym. 2014, 2). Käytettävissä olevat resurssit kannattaisikin kohdistaa ideoihin, joista on saavutettavissa suurin hyöty (Mäntyneva 2012, 101). Taloudellinen hyöty ei aina tai yksinään sovellu ideoiden arviointiin, siksi rinnalla voidaankin tarvita strategista tarkastelua (Ritvanen 2013, 52). Tarkastelun tukena voidaan käyttää arviointikriteerejä ja arviointityökaluja. Arviointikriteerejä voidaan määrittää innovaatiolajeittain, ja niitä voidaan tarkastella lajikohtaisesti esimerkiksi 5x5 -arviointimatriisin avulla. Arviointityökaluna voidaan käyttää nelikenttäistä luokittelukehikkoa, jonka ulottuvuuksia voivat toimia idean potentiaali ja idean toteutettavuus. (Mäntyneva 2012, 103, 109.)

Konseptoinnin avulla ideat voivat edetä askeleen lähemmäksi toteutusta. Konseptilla tarkoitetaan ideoista laadittavia havainnollisia malleja, joita voivat olla luonnokset, kuvat, prosessikaaviot, ohjeet tai käsikirjoitukset. Tuoteinnovaatioista voidaan laatia malleja tietokoneen tai paperin avulla. Palveluinnovaatioista voidaan laatia kuvauksia innovaatioiden toiminnollisuuksista ja innovaatioiden tuottamista hyödyistä käyttäjille. Prosessi-innovaatioista voidaan määritellä käyttäjien tarpeisiin keskittyviä uusia prosesseja. Innovaatioilla voi olla paremmat mahdollisuudet onnistua, mitä tarkemmin ne ovat suunniteltuja. (Suomala & Taatila 2012, 81-82.)

Joissakin organisaatioissa konseptoinnin käytänteet ovat määriteltyjä. Toisissa organisaatioissa konseptointi voidaan toteuttaa ideoiden täsmentämisenä ennen toteutusvaiheen käynnistämistä. Konseptointivaihe voi olla merkityksellinen etenkin silloin, kun kyse on markkinoille lanseerattavista innovaatioista. Konseptoinnin hyödyiksi voidaan laskea se, että sen avulla voidaan tunnistaa ideoiden toteutuksen mahdollisia aukkoja. Tällöin ideoita voidaan parannella ennen innovaatioiden käyttöönottoa. Konseptoinnin yhteydessä ideat voidaankin niputtaa yhteen, jotta niitä voidaan tarkastella kokonaisuutena. (Mäntyneva 2012, 105-106, 108, 126).

Toteutusvaiheessa voidaan tarvita ihmisiä, jotka ovat motivoituneita, ja haluavat olla mukana luomassa uutta. Hyviä ideoita voidaan pitää vain hyvinä ideoina, kunnes ne toteutetaan onnistuneesti (Mäkeläinen & Solatie 2013, 178). Ideoiden toteutusvaihtoehdot riippuvat siitä, mitä innovaatiolajia ollaan toteuttamassa, käynnistävätkö ideat uuden konseptointivaiheen, vai yhdistetäänkö ideat meneillä oleviin hankkeisiin (Apilo ym. 2007, 150). Toteutus voi onnistua nopeastikin, tai se voi olla innovaatioprosessien haastavin ja työläin vaihe. Toteutus voi edellyttää tekijöiltään pitkäjänteistä työtä. Toteutusvaiheessa tulisikin keskittyä ihmisten motivointiin ja järjestelmälliseen tekemiseen. Yhdeksi motivaation haasteeksi voi muodostua se, että organisaatioissa saatetaan kyllästyä ideoihin, ennen niiden toteuttamista. Toiseksi haasteeksi voi kokea ideoiden rönsyily, jolloin käytettävissä olevat resurssit voivat loppua ennen ideoiden toteuttamista. (Mäkeläinen & Solatie 178-179.)

Innovaatioiden toteutussuunnitelmissa voidaan määritellä toteutuksen vastuuhenkilöt, toteutuksen sisällöt, toteuttajat, aikataulut, resurssit ja tarkistuspisteet (Suomala & Taatila 2012, 78). Suomala & Taatila (2012, 82) ovat todenneet, että toteutuksessa voidaan käyttää organisaatioiden omia tai ulkopuolisia resursseja. He jatkavat, että toteutuksen nopeuden kannalta voi olla kannattavaa hankkia ulkopuolisia resursseja silloin, kun toteutus edellyttää organisaation ydinosaamisen ulkopuolista osaamista. Hyvästä suunnittelusta ja osaavista toteuttajista huolimatta, innovaatioiden toteutus voi epäonnistua. Epäonnistumiset tulisikin voida tunnistaa ja analysoida mahdollisimman pian niiden ilmenemisestä. Epäonnistumisiin johtaneet kokeilut voidaan nähdä mahdollisuuksina onnistua tulevaisuudessa. Epäonnistumisista voikin syntyä parempia innovaatioita. (Mäntyneva 2012, 111; Ritvanen 2013, 51-52.)

Ennen innovaatioiden käyttöönottoa voidaan suorittaa testauksia. Länsisalmi (2013, 70) on todennut, että ensimmäiset testaukset voidaan suorittaa ideavaiheessa nk. ”savutestaamisena”. Hän jatkaa, että savutestien avulla voidaan selvittää käyttäjien kiinnostusta ideoita kohtaan. Testauksia voidaan jatkaa sisäisinä tai ulkoisina innovaatioiden saavuttaessa konkreettisen muotonsa. Sisäiset testaukset voivat toimia silloin, kun tavoitteena on löytää toteutukseen liittyviä virheitä. Sisäiset testausryhmät voidaan koota suunnittelujoukkojen ulkopuolisista henkilöistä. Tällöin voidaan varmistaa paremmin, että testaajat olisivat lähempänä käyttäjiä niin tiedoiltaan kuin asennoitumisiltaan. (Suomala & Taatila 2012, 82.)

Ulkopuolisten testauksien avulla voidaan selvittää käyttäjien näkemyksiä (Länsisalmi 2013, 70). Tällöin voidaan varmistaa, vastaavatko käyttöönotettavat innovaatiot käyttäjien tarpeita, ja osataanko innovaatioita käyttää suunnitellusti (Suomala & Taatila 2012, 82). Testaukset voidaan nähdä oppimistilanteina (Heikkilä 2010, 231). Testauksien avulla voidaan ennalta ehkäistä virheitä ja resurssien tuhlaamista (Länsisalmi 2013, 70). Testausmenetelminä voidaan käyttää standardiin perustuvia menetelmiä tai tapauskohtaisesti luotavia. Uusia testaustapoja voidaan joutua luomaan ideoiden sisältäessä uusia ulottuvuuksia. Yleisiä testaustapoja ovat prototyyppien, mallien ja pilottiohjelmien testaukset. (Heikkilä 2010, 230.)

Osa ideoista saattaa jäädä toteuttamatta, vaikka ne olisivat hyviä (Mäntyneva 2012, 100). Päättökset toteuttamatta jättämisistä voivat johtua eri syistä. Syitä voivat olla ne, että ideoiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit ovat puutteelliset, toteuttamisen ajankohdat ovat epäsuotuisat, ideat poikkeavat kyseisessä hetkessä organisaatioiden strategioista, tai ideoiden tarkoitus tulkitaan virheellisesti (Mäkeläinen & Solatie 2013, 166; Mäntyneva 2012, 100; Sydänmaanlakka 2009, 217). Toteuttamatta jätettävät ideat voidaan arkistoida ja niihin voidaan palata (Mäkeläinen & Solatie 2013, 170; Sydänmaanlakka 2009, 217). Arkistoidut ideat voivat nousta arvoonsa tilanteiden muuttuessa (Sydänmaanlakka 2009, 217). Niin kutsuttuihin ideapankkeihin säilöttävien tietojen ei voida kuitenkaan katsoa itsessään tuottavan innovaatioita. Innovaatioita voidaan synnyttää, kun ideoita työstetään ihmisten välisissä keskusteluissa, ja niitä yhdistellään, muokataan ja testataan käyttäjien toimesta. (Länsisalmi 2013, 74.)

Kuten aiemmin on tullut esille, organisaatioissa voidaan tarvita innovatiivisia työntekijöitä ja järjestelmällisiä toimintatapoja arvoa tuottavien innovaatioiden käyttöönottamiseksi. Prosessien avulla voidaan rakentaa luovan toiminnan hallinnolliset ja materiaaliset puitteet, jotka tukevat käyttäjien toimintaa prosessien aikana. Prosessien olemassa olon tarkoitus voidaan nähdä toisinkin. Innovaatioprosessit voidaan kokea luovuutta estävinä. Tämä voi perustua siihen, että prosessien olemassaolon tarkoitus saatetaan mieltää käyttäjien toimintavapauden rajoittamiseen. (Leppälä 2014, 171.)

Käyttäjien toimintaa tukevissa innovaatioprosesseissa voidaan tunnistaa seuraavia piirteitä:

- prosessit ovat helppoja, selkeitä ja riittävän joustavia
- prosessit ovat läpinäkyviä ja ideoiden hallintaa tukevia
- prosessit ovat kirjallisia ja kaikkien tiedossa
- työntekijät osallistuvat prosessien määrittelyihin
- vastuuhenkilöt nimetään prosesseille ja ideoille
- ideoiden keruu on järjestelmällistä
- ideat käydään säännöllisesti läpi, mahdollisimman nopeasti niiden kirjaamisesta
- yhteisöllisyys toteutuu ideoiden arvioinnissa, jatkojalostamisessa ja toteutuksessa
- päätöksenteko on tehokasta, joustavaa, läpinäkyvää ja kriteereihin perustuvaa
- konseptoinnin käytänteet määritellään
- toteutukset suunnitellaan
- käyttäjälähtöisiä testauksia suoritetaan
- prosesseista ja ideoiden etenemisestä viestitään riittävästi
- seuranta on säännöllistä, ja se perustuu asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin
- arkistoituja ideoita uudelleenarvioidaan säännöllisesti.

(Mäkeläinen & Solatie 2013, 56, 144, 164, 166, 168, 170, 172-173; Mäntyneva 2012, 92-94, 96, 101, 121; Sydänmaanlakka 2009, 210, 215-217.)

3.5 Seuranta ja viestintä innovaatioprosessin tukena

Innovaatioprosessin seuranta edellyttää tavoitteiden ja mittareiden määrittämistä (Mäkeläinen & Solatie 2013, 191; Mäntyneva 2012, 72, 87). Organisaatioiden tulisikin määritellä, millaisia innovaatioita tavoitellaan ja, millä aikavälillä (Apilo ym. 2007, 31). Mäntyneva (2012, 72) on todennut, että tavoitteet voidaan johtaa organisaatioiden visioista, eli niistä päämääristä, joihin organisaatiot ovat toiminnallaan pyrkimässä. Hän jatkaa, että tavoitteita voidaan asettaa lyhyelle (alle vuosi), keskipitkälle (1-5 vuotta) ja pitkälle aikavälille (yli 5 vuotta). Asetettavien tavoitteiden tulisi olla konkreettisia, jotta niitä voidaan mitata (Sydänmaanlakka 2009, 210). Tavoite voi olla esimerkiksi yksi idea per työntekijä vuodessa (Tekes 2015).

Innovaatioprosessin mittareiden voidaan katsoa olevan sidoksissa tavoitehakuisiin toimenpiteisiin (Mäntyneva 2012, 89). Innovaatioprosessin toimintaa voidaan mitata järjestelmällisesti, ja tuloksia voidaan raportoida tasoittain (Sydänmaanlakka 2009, 223). Mittareiden avulla voidaan tuoda innovaatioprosessin eri vaiheet näkyviksi, ja seurata, toimiiko prosessi suunnitellusti (Mäntyneva 2012, 87). Seurannan tueksi voidaan laatia tarkistuspisteitä, joiden avulla voidaan tarkastaa kyseisten prosessivaiheiden valmistuminen ennen seuraaviin siirtymistä (Sydänmaanlakka 2009, 224). Mittareiden avulla voidaan parantaa innovaatioprosessin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Mittarit voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia, ja niitä esitellään taulukossa 2. (Mäntyneva 2012, 32, 88.)

Määrällisiä mittareita	Laadullisia mittareita
Kuinka paljon ideoita kirjataan (Sydänmaanlakka 2009, 222).	Käyttäjien palaute (Mäkeläinen & Solatie 2013, 179).
Kuinka moni työntekijä osallistuu ideoiden kirjaamiseen (Sydänmaanlakka 2009, 222).	Asiakastyytyväisyys (Mäkeläinen & Solatie 2013, 180).
Kuinka paljon ideoita hyväksytään toteutukseen (Mäntyneva 2012, 89).	Henkilöstötyytyväisyys (Mäkeläinen & Solatie 2013, 180).
Kuinka paljon ideoita toteutetaan (Mäntyneva 2012, 89).	Saadut innovaatiopalkinnot (Mäkeläinen & Solatie 2013, 179).
Ideoiden läpimenoaika (Sydänmaanlakka 2009, 222).	Mediajulkisuus ja muu näkyvyys (Mäkeläinen & Solatie 2013, 179).
Mitkä ovat innovaatioiden taloudelliset vaikutukset (Mäntyneva 2012, 89).	Opitut asiat onnistumisista ja virheistä (Mäntyneva 2012, 89).

Taulukko 2. Määrällisiä ja laadullisia mittareita.

Vanhan käsityksen mukaan tieto katsottiin neutraaliksi asiaksi ja viestintää pidettiin yksisuuntaisena tiedon siirtämisenä lähettäjältä vastaanottajalle (Juholin 2008, 58). Nykypäivänä viestintä nähdään vuorovaikutteiseksi toiminnaksi ihmisten välillä (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 11). Viestinnän voidaan katsoa yhdistävän ja koskettavan jokaista työyhteisön jäsentä (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 9). Viestintää toteutuu paikoissa, joissa työyhteisön jäsenet vaikuttavat (Juholin 2008, 62). Viestinnän tarkoituksena voidaan pitää työyhteisöjen toiminnan mahdollistamista (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9). Viestinnän avulla voidaan tukea liiketoimintaa ja työyhteisöjen tavoitteiden saavuttamista (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 13). Viestinnällä voidaan vahvistaa työmotivaatiotakin. Motivoituneet työntekijät voivat työskennellä työyhteisöjensä eduksi. (Honkala ym. 2013, 183.)

Organisaatioiden sisäisen viestinnän tavoitteena voidaan pitää selkeää ja avointa tiedonkulkua (Honkala ym. 2013, 183). Sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää suullisista ja kirjallista muotoa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60). Suullisen viestinnän keinoja ovat neuvottelut, palaverit ja tiedotustilaisuudet (Honkala ym. 2013, 185). Kirjallisen viestinnän välineitä ovat intranet, sähköposti, ilmoitustaulut ja keskustelualustat (Honkala ym. 2013, 185). Viestintäpaikka voikin olla fyysinen tai virtuaalinen työtila (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9, 60). Kaihovirta-Rapo & Lohtaja (2007, 20) ovat panneet merkille, että oikeiden viestintäkanavien ja kohderyhmien valinnalla voidaan varmistaa tiedon perillemeno. He jatkavat, että ihmisten tavoittaminen voi parantua, jos samat viestit välitetään useiden kanavien kautta yhtäaikaaisesti. Tarkoituksenmukaisia kanavia käyttämällä voidaan varmistaa, että viestit tavoittavat mahdolliset poissaolijatkin (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67).

Viestinnällä ja jokaisella viestillä tulisi olla tavoitteet. Viestinnän tavoitteina voidaan pitää tiedottamista, vaikuttamista ja viihdyttämistä, sekä tiedon ymmärryksen ja sisäistämisen saavuttamista. Viestien sisällön suunnittelussa tulisi asettua viestien vastaanottajien asemaan, ja nähdä asia heidän näkökulmistaan. Suunnittelussa voidaankin miettiä, mitä kanavia pitkin viestit haluttaisiin vastaanottaa, mitkä tiedot vastaanottajia kiinnostaisivat, missä muodossa viestit tulisi sisällöllisesti ja visuaalisesti esittää, sekä miten viestien sisäistäminen voidaan tarkoituksenmukaisissa muodoissa varmistaa. Viestinnän suunnittelu voi olla helpompaa, mitä enemmän vastaanottajista tiedetään. Siksi viestintään kohdistuvia odotuksia ja viestintäkanavien tarpeellisuksia voidaan selvittää työyhteisöjen jäseniltä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 33-34, 41, 77; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 14-15, 61, 75.)

Yhteisöllisyyden ja vuoropuhelun painoarvon voidaan katsoa kasvaneen toimintaympäristön muututtua yhä kilpaillummaksi. Yhdessä keskustelemisellä ja päättämällä voidaan nähdä olevan useita etuja (Honkala ym. 2013, 148). Työntekijöiden osallistuessa keskusteluihin, voi se lisätä henkilöiden motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Juholin 2008, 179). Vuorovaikutuksen avulla voidaan mahdollistaa osaamisen ja tiedon jakaminen, sekä yksilöiden ja yhteisöjen kehittyminen (Juholin 2008, 179). Ryhmissä voi syntyä ideoita, jotka yksin pohtiessa voisi ohittaa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 62). Ryhmäkeskustelujen avulla voidaan löytää uusia tai erilaisia näkökulmia päätöksen teon tueksi. Päätökset voivat olla harkitumpia, kun asioita, esimerkiksi ideoita, tarkastellaan useamman henkilön toimesta. (Honkala ym. 2013, 148.)

Ryhmäkeskustelut, vaikkapa ideoiden jatkokehittämiseksi, voidaan toteuttaa erilaisissa foorumeissa suullisesti tai kirjallisesti (Apilo ym. 2007, 148; Juholin 2008, 72). Keskustelut voivat tapahtua samassa tilassa kasvokkain tai etänä teknisiä järjestelmiä hyödyntäen. Verkkopalaverien avulla toimipisteen ulkopuolellakin työskentelevät henkilöt voivat osallistua keskusteluihin mukaan. Kirjallisia foorumeja voidaan pitää organisaatioiden intranetissä, pikaviestimissä ja sähköpostissa. Sosiaalista mediaakin voidaan hyödyntää sisäisen viestinnän alustana, mutta sen käytöstä saattaa herätä huoli tietoturvallisuuden varmistamisesta. Organisaatioiden sisäistä verkkoa, intranetiä, voidaankin pitää yhtenä käytetyimmistä sisäisen viestinnän foorumeista. Intranetin eduksi voidaan katsoa se, että sen käyttöön tarvittavat oikeudet voidaan rajata organisaatioiden sisäisille käyttäjille. Intranetiin voidaan rakentaa keskustelualustoja, ja sinne voidaan keskittää organisaatioita koskeva tietosisältö. (Juholin 2008, 72-79.)

Ideoiden kirjaamisen aktivisuutta voidaan tehostaa ideakilpailujen, ideakampanjoiden ja ideapäivien avulla (Mäntyneva 2012, 100; Sydänmaanlakka 2009, 216). Käyttöön otettavien aktiviteettien onnistumisen kannalta voidaan pitää tärkeänä oikeiden kohderyhmien ja viestintäkanavien valintaa, sekä viestisisältöjen markkinointihenkinä suunnittelua (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 12, 16-17). Erilaisten aktiviteettien avulla valitut kohderyhmät tulisikin saada innostumaan ideoiden kirjaamisesta. Aktiviteettien laajuudesta ja yhteisöjen koosta riippuen, ide-

oita voi kertyä paljon. Ideoiden joukosta tulisi poimia jatkoon etenevät ideat nopeasti. Valintapäätöksistä voidaan viestiä jokaiselle idean kirjaajalle perusteluineen. Jatkoon etenevien ideoiden kirjaajille voidaan antaa väliaikatietaa ideoiden etenemisestä, koska se voi ylläpitää jatkuvaa ideointia. (Mäntyneva 2012, 100-101.)

Innovaatioiden käyttöönotto tarkoittaa muutosta organisaatioiden sisällä (Koskela 2013, 35). Innovaatioiden kohdistuessa organisaatioiden prosesseihin, kohdistuu muutos työntekijöihinkin (Mäntyneva 2012, 114). Työntekijöiden tulisi samanaikaisesti oppia pois vanhoista toimintatavoista ja käyttöönottaa uudet (Mäntyneva 2012, 114). Tällöin tiedon ja keskustelujen tarve voi lisääntyä, ja puhutaan muutosviestinnän tarpeesta (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67). Muutosviestintä voidaan kokea tavanomaista viestintää haastavammaksi, vaikka todellisuudessa siinä voidaan hyödyntää samoja käytäntöjä (Juholin 2008, 126). Jotta muutokset olisi mahdollista saada osaksi arkea, tulisi viestinnän tavoittaa jokainen, jota muutos koskettaa. Muutosviestintä voi olla proaktiivista, eli muutoksista voidaan viestiä ennakkoivasti. Nykyaikaisena tapana voidaan pitää muutoksien suunnittelemista ja toteuttamista yhdessä henkilöstön kanssa yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan. (Juholin 2008, 126; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

3.6 Käyttäjälähtöisyys

Käyttäjälähtöisyyden merkityksen voidaan katsoa korostuneen innovaatiotoiminnassa. Käyttäjälähtöisyyteen viitataan yleensä uusien toimintatapojen kohdalla. Käyttäjälähtöisessä toiminnassa korostuvat käyttäjien tarpeisiin perustuvien hyödykkeiden kehittäminen, käyttäjien omien innovaatioiden hyödyntäminen ja käyttäjien osallistuminen kehittämistyöhön. Käyttäjät voidaankin nähdä aktiivisina toimijoina ja innovaatiotoiminnan resursseina. Käyttäjillä tarkoitetaan usein yksittäisiä loppukäyttäjiä. Käyttäjiksi voidaan luokitella kuluttajat, kansalaiset, käyttäjäyhteisöt, käyttäjien yhteenliittymät ja yritykset. (Työ- ja elinkeinoministeriön kysyntäinnovaatiot -ryhmä 2010, 13, 30-32.)

Heikkilä-Tammi, Larjovuori, Manka & Nuutinen (2014) ovat todenneet, että ”käyttäjälähtöisyys tarkoittaa kokonaisvaltaista käyttäjän huomioimista ja käyttäjistä inspiroitumista”. Tähän liittyy keskeisesti halu kuulla ja ymmärtää käyttäjiä. Käyttäjälähtöisyyskäsite saatetaan rinnastaa asiakaslähtöisyyskäsitteeseen. Käyttäjälähtöisyys tulisi kuitenkin nähdä asiakaslähtöisyyttä laajempänä. Käyttäjälähtöisyydessä pyritään siihen, että hyödykkeet olisivat yhdenmukaisia asiakkaiden tarpeiden ja mielikuvien kanssa. Asiakaslähtöisyyden ydin perustuu sen sijaan asiakkassuhteiden hoitamiseen. (Heikkilä-Tammi ym. 2014.)

Ruckenstein ym. (2011, 24) ovat todenneet, että käyttäjälähtöisyydellä pyritään kuluttajien ja tuottajien välisen välimatkan kaventamiseen. Tämä saattaa johtua siitä, että merkittävä osa teknologiainnovaatioista voi epäonnistua, koska käyttäjät eivät halua käyttää niitä. Markkinoille päätyviä innovaatioita voidaankin parannella, kun käyttäjät osallistuvat hyödykkeiden

kehittämiseen ja testaamiseen. Käyttäjälähtöisyydellä halutaan rikkoa ajatus innovaatiotoiminnan yksisuuntaisuudesta ja houkutella käyttäjiä vuoropuheluun innovaatiotoimijoiden kanssa. Jos tavoitteena on pyrkiä edelläkävijäksi, sosiaalisten suhteiden merkitys tulisikin nähdä avainasiana käyttäjälähtöisyydessä. (Ruckenstein ym. 2011, 24-26.)

Rantanen (2012, 17) on pannut merkille, että käyttäjälähtöisyys on käsitteenä monitahoinen. Käyttäjälähtöisyyteen rinnastettavia käsitteitä ovat asiakas-, toimija- ja kansalaislähtöisyys, käyttäjä- ja asiakaskeskeisyys, sekä ihmiskeskeinen suunnittelu. Käsitteitä käytetäänkin eri yhteyksissä ja merkityksissä. Käyttäjälähtöisyyden merkitys poikkeaa esimerkiksi tuotekehityksessä ja julkisissa hyvinvointipalveluissa, mutta näissä on löydettävissä samankaltaisuuksiakin. Ensimmäisenä yhtenäisenä tekijänä voidaan pitää toimijuuden ja osallisuuden korostamista yhteistyössä. Toisena tekijänä voidaan pitää käyttäjien sijoittamista toiminnan keskiöön. Kolmantena yhtäläisyytenä voidaan nähdä hyötynäkökulma. Organisaatioille hyöty voi olla taloudellinen, ja käyttäjille heidän tarpeisiin perustuva ratkaisu. (Rantanen 2012, 17-18, 24.)

Haukkamaa ym. (2014) ovat todenneet, että käyttäjälähtöisyyden synonyyminä käytetään käyttäjäkeskeistä kehittämistä. Käyttäjäkeskeisessä kehittämisessä käyttäjät voidaan nähdä passiivisina kohteina, kun käyttäjälähtöisessä kehittämisessä käyttäjien rooli on osallistuvampi ja aktiivisempi. Käyttäjälähtöisyyden tarkoituksena voidaankin pitää käyttökohteiden ja käyttäjien yhdistämistä toisiinsa. Esimerkiksi, jos kyse on organisaation uuden palvelun käyttöönotosta, voidaan käyttökohteen ja sen käyttäjien välistä etäisyyttä kaventaa käyttäjälähtöisellä toiminnalla. Osallistuttamalla käyttäjiä uusien käyttökohteiden suunnitteluun ja toteutukseen, voidaan kerätyillä ideoilla parantaa käyttökohteita käyttäjien toimintaa tukeviksi. Käyttäjälähtöisellä kehittämisellä voidaan kasvattaa asiakas- ja työtyytyväisyyttä. (Haukkamaa ym. 2014.)

Käyttäjien potentiaalia hyödynnetään vähän kehittämistyössä (Haukkamaa ym. 2014; Tuomi 2012, 9). Haukkamaa ym. (2014) ovat todenneet, että käyttäjissä piilevää voimavaraa tulisi käyttää järjestelmällisesti hyödyksi. He jatkavat, että käyttäjillä ei tarvitse olla tarkempaa tietoa tai osaamista kehittämistyössä, koska käyttäjien kokemukset ja näkemykset voidaan katsoa itsessään arvokkaaksi tiedoksi. Käyttäjälähtöisellä toiminnalla voidaan parantaa kehittämistoiminnan onnistumisen todennäköisyyttä (Työ- ja elinkeinoministeriön kysyntäinnovaatiot-ryhmä 2010, 30). Käyttäjälähtöisillä organisaatioilla voi olla paremmat edellytykset menestyä, koska arvonluonti perustuu käyttäjien tarpeita varten luotuihin ratkaisuihin (Haukkamaa ym. 2014). Tuomi (2012, 10) on maininnut käyttäjälähtöisinä esimerkkeinä globaalit innovaatiot, kuten Linux, Facebook ja Wikipedia.

Tässä opinnäytetyössä käyttäjillä tarkoitetaan kohdeorganisaation henkilöstöä. Kohdeorganisaation ideaprosessia halutaan kehittää käyttäjien tarpeita paremmin palvelevaksi. Tällöin ideoita voidaan saada enemmän kerätyksi ja toteutetuksi. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että kohdeorganisaation henkilöstöä osallistutetaan kohdeorganisaation ideaprosessin kehittämiseen opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyöhön liittyvä osallistuminen tapahtuu haastattelujen ja havainnoinnin muodossa. Henkilöstön osallistuminen voi jatkua opinnäytetyön jälkeenkin mahdollisia lisätutkimuksia tai kehitystoimenpiteitä toteutettaessa.

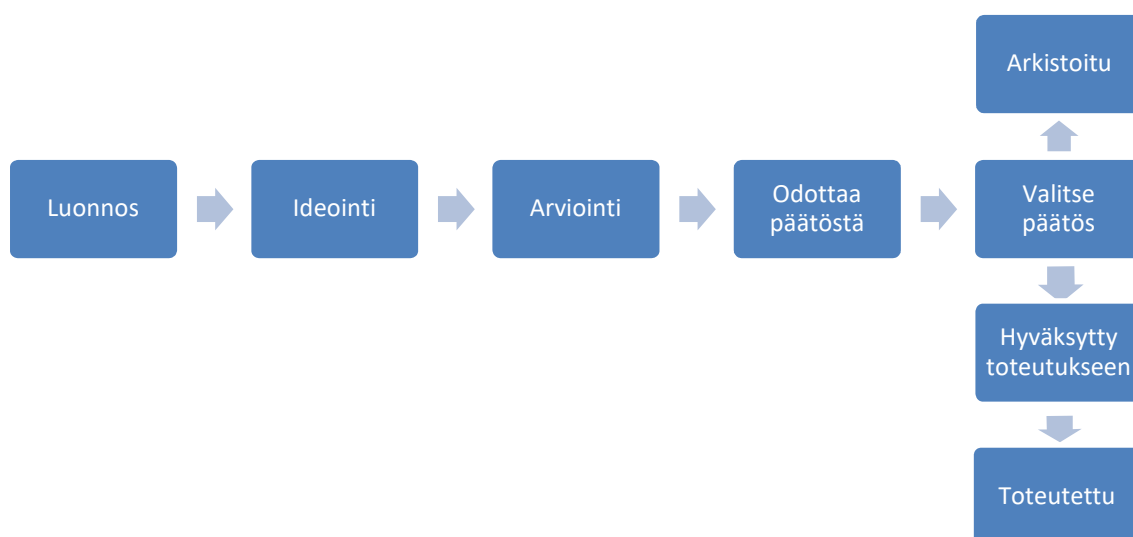
4 Kohdeorganisaation ideaprosessi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohteena oleva ideaprosessi. Luku alkaa kohdeorganisaation ideaprosessin taustojen kuvaamisella. Taustaosuudessa valotetaan ideaprosessin käyttöönoton historiaa ja tarkoitusta. Tämän jälkeen kuvataan ja selostetaan käytössä oleva ideaprosessi vaihe vaiheelta. Lopuksi kerrotaan, miten ja, milloin kohdeorganisaation ideaprosessin taustat ja lähtötilannekartoitus toteutettiin.

Kohdeorganisaation ideaprosessin suunnittelu käynnistyi Fortum -konsernitasolla vuonna 2011. Suunnittelu aloitettiin lähtötilannekartoituksella. Kartoituksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä haastatteluilla ja kyselyllä. Tämän jälkeen käynnistettiin pilottiohjelma, johon kohdeorganisaatiokin osallistui. Pilotissa suunniteltiin uutta ideaprosessimallia, järjestelmää ja palkitsemiskäytäntöjä. Pilotin aikana halukkaat saivat hakea ideamanagerin tehtävään. Jokaiseen yksikköön valittiinkin ideamanageri. Ideamanagereiden tehtävänä oli edistää ideoita omissa yksiköissä. Ideaprosessi, ideatyökalu ja ideoiden palkitsemiskäytännöt lanseerattiin Fortum -konsernissa huhtikuussa 2013, kohdeorganisaatio mukaan lukien. (Kulmala 2017; Tekes 2015.)

Ideaprosessin käyttöönoton tarkoituksena oli saada kaikki ideat kerätyksi. Ideaprosessi haluttiin luoda kaikille avoimeksi ja näkyväksi. Tätä tarkoitusta varten otettiin käyttöön konsernitasoinen ideatyökalu, joka toimii ideaprosessin runkona. Ideatyökalu on ideoiden kirjaamiseen ja hallinnoimiseen tarkoitettu sovellus. Ideatyökalussa jokainen voi kirjata ideoita, seurata, kommentoida ja jatko kehittää muiden kirjaamia ideoita. Ideatyökalun tarkoituksena on koota ideat yhteen paikkaan. Tällöin niitä voidaan yhdistellä, liittää hankkeisiin ja hyödyntää Fortumin eri liiketoiminta- ja palveluyksiköissä. Käyttöön otettujen ideoiden tavoitteena on saavuttaa hyötyä taloudellisesti ja jatkuvana toiminnan kehittämisenä. Ideatyökalun vaiheet kuvataan kuviossa 3. Vaiheita tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin. (Kulmala 2017.)

Ideatyökaluun siirrytään osoitelinkin avulla. Linkki löytyy kohdeorganisaation sähköisen työtilan (CIS workspace) linkklistasta ja intranetin ”työkaluni” valikosta. Linkin nimi on IDEA. Intranetissä linkin lisääminen käyttäjien työkaluvalikkoon edellyttää käyttäjien toimenpiteitä. Käyttäjät valitsevat listasta, mitä konsernin työkaluja he haluavat työkalulistassaan käyttää. IDEA -linkkiä klikatessa, avautuu näkymä, jossa voidaan siirtyä ideatyökaluun ilman sisäänkirjautumista tai sisäänkirjautumisella. Kirjautuminen riippuu siitä, tapahtuuko käyttäjän tunnistautuminen verkkokirjautumista vasten. Ideatyökalun avattuaan, kohdeorganisaation käyttäjien tulisi valita työtilaksi Fortum Electricity Sales and Solution, jotta ideat kirjautuisivat oikean organisaation alle. Valinta säilyy oletuksena ideatyökalua seuraavalla kerralla avattaessa. Valinta on käyttäjille epälooginen, koska kohdeorganisaatio kuuluu nykyisin Fortum Consumer Solutions -divisioonaan. (Koponen 2017; Kulmala 2017.)



Kuvio 3. Ideatyökalun prosessivaiheet. (Fortum 2017).

Ideaprosessi käynnistyy ideatyökalussa ”Kirjaa idea” painiketta painamalla (luonnosvaihe). Ruudulle avautuu näkymä, jossa täytetään pakollisina tietoina idean nimi, kuvaus ja jakaminen ryhmille. Idean nimen avulla lukijat saavat käsityksen ideasta. Kuvauskentässä voidaan kuvata idea ja sen hyötyjä. Hyötyjen kuvaaminen on ideoiden kirjaajille vapaaehtoista. Vapaaehtoisuudella pyritään siihen, että ideoiden esilletuonti olisi helppoa. Ideoiden näkyvyys määritellään ”Jaa ryhmille” kohdassa. Kohdeorganisaation ideoiden kirjaajien tulisi lisätä ruksi ”Ei rajoitettu” kenttään. Tällöin ideat näkyisivät kaikille käyttäjille. Samassa kohdassa on toinen valinta ”Finland Markets Users”. Käyttäjien lisätessä ruksin tähän, ideat näkyvät vain tietyille kohdeorganisaation ulkopuoliselle ryhmälle. Käyttäjien tulisikin tiedostaa valintojen merkitykset, jotta ideat näkyisivät oikeille tahoille. (Koponen 2017; Kulmala 2017.)

Vapaaehtoisina tietoina käyttäjät voivat lisätä ideoiden kirjaajien nimet, avainsanoja ja liitteitä. Idean kirjaajaksi tulee automaattisesti henkilö, kenen tunnuksilla ideatyökalu avataan. Ideoita voidaan luokitellakin. Luokittelua voidaan tehdä prosessialueen, teknologian, divisioonan ja hyötyosa-alueen mukaan, mutta luokittelutiedot ovat vanhentuneet organisaatorakenteiden muutoksien vuoksi. Ideat voidaan julkaista tai tallentaa luonnoksena. Julkaisun jälkeen ideoita voidaan äänestää ja kommentoida. Äänestämistoiminnolla ideoita voidaan priorisoida. Äänestyksen käyttö on ollut vähäistä, ja sen hyödyntämiseksi puuttuu toimintamalli. Ideoiden julkaisun jälkeen, ideoiden käsittelijäksi tulee kohdeorganisaation entinen ideaprosessivaatava, jos idean kirjaaja valitsee divisioonan -valikosta oman yksikkönsä (ESD, CIS). Tämä tarkoittaa sitä, että nykyinen ideaprosessin vastuuhenkilö ei saa tietoa kirjatusta ideoista. Jos divisioonavalinta jätetään tyhjäksi, tulee ideoiden vastuuhenkilöksi kohdeorganisaation ulkopuolinen henkilö. (Koponen 2017; Kulmala 2017.)

Idean käsittelyvaiheessa (ideointivaihe) voidaan lisätä tai muokata ideoiden luokittelua, liitteitä ja avainsanoja. Pakollisina tietoina kirjataan ideoiden vahvuudet, näkemys ideoiden kehittamisestä, ja listaus henkilöistä, keitä osallistutetaan idean jatkokehittämiseen. Tiedot täytetään ”Kommentti” -kenttään. Ideoiden käsittelijät voivat pyytää sähköisiä kommentteja valitsemalla kommentoijien nimet ja määrääjat vastaamiselle. Käsittelijät voivat kirjoittaa vapaamuotoisen saatetekstin kommentoijille. Ideatyökalu lähettää automaattisesti viestin kommentoijien sähköpostiin ideoiden julkaisun jälkeen. Sähköpostiviestissä näkyy idean nimi, kommentointipyyntöteksti ja linkki ideaan. (Koponen 2017; Kulmala 2017.)

Arviointivaiheeseen siirrytään ”Siirrä arviointiin” painikkeella. Kyseessä on arvioinnin esivaihe, jossa määritellään pakollisina tietoina idean arvioija, arvioinnin määräpäivä ja statusvaihdon perustelut. Kentät löytyvät erillisiltä välilehdiltä. Vapaaehtoisina tietoina voidaan lisätä tai muokata luokittelu-, liite- ja avainsanatietoja. Tietojen julkaisu käynnistää sähköpostiviestintäprosessin. Tämän jälkeen suoritetaan varsinainen arviointivaihe, joka aloitetaan ”Arvioi” painiketta painamalla. Ruudulle avautuu näkymä, jossa ideoita voidaan arvioida vapaavalinnaisten arviointikriteerien avulla. Arviointikriteerit ovat asiakastytyvyys, laatu, tuottavuus, työtyytyvyys, turvallisuus ja taloudellinen hyöty. Arviointiasteikko on 0-5. Arvioinnin ollessa nolla, arviointi jätetään suorittamatta. Arvioinnin ollessa viisi, arviointikriteerin hyöty nähdään suureksi. Arvioinnista muodostuu kokonaiskeskiarvo, jota voidaan hyödyntää ideoiden priorisoinnissa. Arviointiin voidaan lisätä liitteitä. Pakollisena tietona kirjataan arviointikommentit. Kommenteissa otetaan kantaa hyötyjen toteutumiseen. Arvioinnin julkaisun jälkeen, asianosaiset saavat arvioinnista sähköpostiviestin. (Koponen 2017; Kulmala 2017.)

Arvioinnin jälkeen käsittelijä siirtää ideat ”Odottaa päätöstä” vaiheeseen. Tässä vaiheessa kirjataan pakollisina tietoina statusvaihdon perustelut, päätöksen tekijät ja määräpäivä. Nämä tiedot ovat erillisillä välilehdillä. Tietojen julkaisun jälkeen, päätöksen tekijä ja muut idean asianosaiset saavat sähköpostiviestin. Varsinainen päätöksen teko aloitetaan ”Valitse päätös”

painiketta painamalla. Vaihtoehtoina on ”Hyväksy toteutukseen” tai ”Arkistoi”. Päätöksen tekijän valitessa ”Arkistoi”, kirjataan pakollisena tietona arkistoinnin perustelut. Julkaisun jälkeen, idean status muuttuu ”Arkistoitu”. Päätöksen tekijän valitessa ”Hyväksy toteutukseen”, avautuu arviointisivu, jossa otetaan vapaaehtoisesti kantaa ideoiden kustannuksiin, arvioituihin hyötyihin rahamääräisesti ja muuna arvona. Pakollisina tietoina täytetään toteutuksen vastuuhenkilö, päätöksenteon perustelut, toimenpiteet ja aikataulu. (Koponen 2017; Kulmala 2017.)

Toteutusvaiheessa otetaan pakollisina tietoina kantaa, onnistuiko idean toteutus. Tämän jälkeen idea siirtyy toteutettu tilaan. Ideat voidaan halutessa siirtää arkistoitu tilaan, jos toteutus epäonnistuu. Ideoiden varsinainen toteutusprosessi riippuu ideoista. Pienet ideat voivat olla toteuttavissa heti, isommat voivat vaatia pitkäjänteistä kehitystyötä. Ideoita voidaan toteuttaa suunnitteilla tai meneillään olevissa projekteissa, tai omina projekteinaan. Toteutuksesta voidaan sopia yhteistyöpalavereissa, kuten prosessipalavereissa. Toteutukseen voi osallistua yksi henkilö, pienryhmä, tai isompi ryhmä, joka voi muodostua eri sidosryhmistä. Toteutuksen yhteydessä voidaan suorittaa konseptointia ja testauksia. (Kulmala 2017.)

Ideatyökaluun on määritetty, että ideoiden kirjaajat, käsittelijät ja kokonaisprosessivastaava saavat automaattisen sähköpostiviestin ideoiden statuksien muutoksista. Ideatyökalu muodostaa viestisisällöt järjestelmään määriteltyjen ja kirjattujen tietojen perusteella. Viestien vastaanottajien sähköpostiosoitteet tunnustetaan käyttäjätietojen avulla. Ideoiden käsittelijöiden tarvitsee painaa vain ”Julkaise” painiketta viestintäprosessin käynnistämiseksi. Sähköpostiviesteissä pyydetään vastuuhenkilön toimenpiteitä viimeistään viikon sisällä. Viesteissä näkyy idean perustiedot (mm. otsikko, kyseinen prosessivaihe ja kommentit), sekä linkki ideaan. Linkin avulla voidaan siirtyä ideatyökaluun ja kyseiseen ideaan. Kaikki toimenpiteet tallentuvat ideatyökaluun päivämäärä-, käsittelijä- ja kommenttitietoineen. Tiedot näkyvät ideatyökalussa määritellyille kohderyhmille. Tämä mahdollistaa kohderyhmän henkilöille ideoiden etenemisen seurannan. Ideatyökalusta voidaan lähettää muistutusviestejä jokaisessa prosessivaiheessa. Muistutusprosessi toimii kuten viestintäprosessi. (Koponen 2017; Kulmala 2017.)

Kohdeorganisaation ideaprosessin taustojen ja lähtötilanteen kuvaaminen toteutettiin kohdeorganisaation toimitiloissa haastattelujen ja havainnointien avulla. Haastattelut suoritettiin 18.1., 1.3. ja 8.3. Havainnointitoteutettiin osallistuvina havainnoitena 8.3. ja 29.3. Ensimmäisellä havainnointikerralla kohdeorganisaation prosessiasiantuntija näytti ja selosti ideatyökalun vaiheet idean kirjaamisesta idean toteutukseen ja arkistointiin. Havainnointitilanne kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan. Toisella kerralla tutustuin itse ideatyökaluun testi-ideoita kirjaamalla. Toisella havainnointikerralla varmistin ensimmäisen havainnointikerran muistiinpanojeni oikeellisuuden. (Koponen 2017.)

5 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa kerrotaan haastattelujen toteutuksesta, tutkimusprosessin seikkaperäiset tulokset, tutkimustuloksien yhteenveto ja tutkimustuloksiin pohjautuvat kehitysehdotukset. Aluksi selitetään, miten, milloin ja, missä haastattelut toteutettiin, ketä haastateltiin ja, mihin teemoihin haastattelut perustuivat. Seuraavaksi käydään läpi haastattelujen seikkaperäiset tulokset, jotka esitetään kysymyskohtaisina yhteenvetoina. Yhteenvetojen alla näytetään haastatteluvastauksia suorina lainauksina. Seikkaperäiset tulokset kerrotaan vielä tiivistetysti tutkimustuloksien yhteenvedossa. Luvun lopussa esitetään parannusehdotuksia käyttäjälähtöisemmän ideaprosessin kehittämiseksi.

Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina viikoilla 11-13 kohdeorganisaation toimitiloissa yhtä lukuun ottamatta. Viimeinen haastattelu suoritettiin 1.4. yksityiskodissa alkuperäisen haastatteluajankohdan siirtymisen vuoksi. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 23 minuutista 54 minuuttiin riippuen haastattelujen teemoista ja esitettyjen jatkokysymyksien määrästä. Haastattelujen ajankohdat, kestot, kategoriat ja teemat esitetään taulukossa 3. Haastattelukysymykset (liite 2) ja haastattelujen alussa näytetty esitysmateriaali (liite 1) testattiin ennakkoon yhdellä henkilöllä. Testihaastattelu suoritettiin kohdeorganisaation toimitiloissa kahdessa osassa 1.3. ja 8.3. Haastattelukysymykset ja esitysmateriaali todettiin testihaastattelussa selkeiksi. (Koponen 2017.)

Haastateltava	Päivä	Aloitusaika	Kesto	Kategoria	Teemat
A	15.3.2017	15:07	23 min 15 sek	1	Ideoiden kirjaaminen ja viestintä
B	16.3.2017	12:31	24 min 24 sek	1	Ideoiden kirjaaminen ja viestintä
C	16.3.2017	13:35	26 min 15 sek	1	Ideoiden kirjaaminen ja viestintä
D	22.3.2017	13:45	28 min 22 sek	1	Ideoiden kirjaaminen ja viestintä
E	23.3.2017	14:58	44 min 36 sek	2	Ideoiden käsittely, arviointi, konseptointi, toteutus, arkistointi ja viestintä
F	1.4.2017	17:47	29 min 37 sek	2	Ideoiden käsittely, arviointi, konseptointi, toteutus, arkistointi ja viestintä
G	15.3.2017 16.3.2017	16:21 15:26	31 min 25 sek 22 min 29 sek	3	Ideoiden toteutus, seuranta ja viestintä
H	28.3.2017	14:30	36 min 41 sek	3	Ideoiden toteutus, seuranta ja viestintä

Taulukko 3. Haastattelujen aikataulu, kestot ja teemat.

Haastatteluihin valittiin neljä myyntineuvottelijaa (kategoria 1), kaksi ideoiden käsittelijää (kategoria 2) ja kaksi ideaprosessin kokonaisvastuullista (kategoria 3). Valinnat perustuivat henkilöiden vastuisiin, sekä olemassa olevaan tietämykseen ja/tai haluun kehittää ideaprosessia. Haastattelujen alussa haasteltaville kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteista ja rajouksista (liite 1). Alustuksessa kerrottiin haastateltavat ryhmät, haastattelun kulku, sekä tietoa tutkijan roolista ja kerättävien tietojen käytöstä. Haastateltaville kerrottiin, että heillä on oikeus tuoda kaikki näkemyksensä esille, vaikka ne liittyisivät opinnäytetyön rajojensa ulkopuolisiin asioihin. Haasteltavilta pyydettiin suostumus haastattelujen nauhoittamiseen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin luvalla. (Koponen 2017.)

Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien spontaaneja ajatuksia etukäteen laaditun kategoriakohtaisen kysymysrungon mukaan (liite 2). Jatkokysymyksiä esitettiin tapauskohtaisesti. Jatkokysymyksien avulla haastateltavilta saatiin täsmentäviä vastauksia, syvällisempiä ajatuksia ja uusia oivalluksia. Jatkokysymyksien avulla selvitettiin lisäksi asioita, jotka liittyivät opinnäytetyön rajojensa ulkopuolisiin asioihin. Näitä olivat esimerkiksi ideaprosessia tukevat palkitsemiskäytännöt. Osa esitetyistä kysymyksistä toisti itseään. Toistojen avulla saatiin vahvistusta ja täydennystä haastateltavien aiempiin vastauksiin. Haastateltaville annettiin mahdollisuus täydentää vastauksiaan haastattelujen jälkeen sähköpostitse tai suusanallisesti. Kaksi henkilöä täydensi haastatteluissa esiin tuomiaan vastauksiaan, ja vastaukset huomioitiin tässä raportissa. (Koponen 2017.)

5.1 Tutkimusprosessin seikkaperäiset tulokset

Idea sanana herätti haasteltavissa monia ajatuksia. Idea miellettiin uuden luomisena, kehittämisenä ja parantamisena, sekä positiivisena ja luovana. Idea mahdollistaa inspiroitumisen, ajatuksen kulun ja ajatuksien jakamisen. Idea käsitteenä tarkoitti haastateltaville oivallusta, uutta ajatusta ja ratkaisua. Idea voi yhdistyä tavoitteeseen ja se voi tuottaa lisäarvoa. Ideoiden avulla asioita voidaan tehdä eri tavalla. Innovaatio miellettiin sen sijaan ideaa suuremmaksi, merkittävämmäksi ja hyödyllisemmäksi. Innovaation syntyminen nähtiin idean syntymisen jälkeen. Yksi haastateltava ajatteli, että innovaatio on kokonaisvaltainen tapahtumasarja idean ympärillä. Toinen haastateltava mielsi, että innovaatio syntyy ennen ideaa. Haastateltava yhdisti innovaation innovatiivisuuteen, jota tarvitaan ideoiden syntymiseen. (Koponen 2017.)

”Ideasta herännyt uusi keksintö tai toimintatapa, joka on jotain suurempaa, esimerkiksi taloudellisesti hyödyttävämpää. Ideasta voi syntyä innovaatio.” (Haastateltava A)

”Innovaatio on vähän siitä seuraava. Innovaatio tuottaa jopa usealle, ei pelkästään yksittäiselle henkilölle, vaan yhteisöille selkeitä lisähyötyä. Ideasta kehittyy innovaatio.” (Haastateltava G)

”Innovaatio on ennen ideaa. Innovaatio syntyy ensiksi. Jotta voi syntyä idea, täytyy, tarvitsee olla innovatiivisuutta. Innovatiivisuus tulee ennen ideaa. (Haastateltava D)

Käyttäjälähtöisyys merkitsi haastateltaville helppoutta, selkeyttä ja vaivattomuutta. Käyttäjiä koskevat ratkaisut tulisi rakentaa käyttäjien toimintaa tukeviksi. Esimerkiksi järjestelmä tulisi rakentaa siten, että sitä voi käyttää kuka tahansa, milloin tahansa, ja ilman erillisiä ohjeita. Käyttäjälähtöinen prosessi miellettiin käyttäjiä lähellä olevaksi asiaksi. Käyttäjälähtöinen prosessi on innostava ja helposti lähestyttävä. Se tukee jokaista prosessivaihetta loogisesti, yksinkertaisesti ja sujuvasti. Se on rakennettu käyttäjille ymmärrettäväksi. Käyttäjillä tulisikin olla mahdollisuus vaikuttaa prosessin kehittämiseen. (Koponen 2017.)

”Helppoutta ja selkeyttä. Kutsuvaa. Tekee mieli tarttua asiaan ja lähtee tekemään sitä. Esimerkiksi, jos minun pitää etsiä laskuihin liittyvää asiaa jostain ohjelmasta, niin kaikki tiedot pitää löytyä saman palikan alta, eikä niin, että tietoja pitää etsiä monen palikan alta.” (Haastateltava C)

”Kaikki ratkaisut tehdään käyttäjän, työntekijän tai järjestelmän käyttäjän näkökulmasta, tai pyritään siihen, käyttäjäystävällisesti”. (Haastateltava E)

”Helppo käyttää. Se on nopeasti tehtävissä, ja ei vaadi mitään erityisopiskelua tai ohjeita, että sitä voi käyttää. Otettu huomioon käyttäjät, eli he ovat päässeet vaikuttamaan siihen asiaan.” (Haastateltava H)

Kohdeorganisaation nykyisen ideaprosessin hyödyt nähtiin moninaisesti. Tämä saattaa johtua siitä, että yhdellä haastateltavalla on ollut ideaprosessin runkona toimiva ideatyökalu aktiivisessa käytössä. Viidellä haastateltavalla ideatyökalu oli tiedossa, mutta sen käyttö on ollut viime vuosina vähäistä. Kahdella haastateltavalla ideatyökalun olemassaolo tai sen sijainti olivat epäselviä. Haastateltavat, jotka osasivat vastata kysymykseen, kertoivat hyödyiksi ideatyökalun olemassa olon, löydettävyyden ja avoimuuden. Jokaisella on mahdollisuus kirjata ideansa ideatyökaluun vapaamuotoisesti. Tämän jälkeen ideat tallentuvat muiden nähtäville. Ideoita voidaan kierrättää kommentoijilla, arvioijilla ja päättäjillä. Ideoista on mahdollista saada palautetta. Ideoita voidaan hyödyntää konsernin laajuisesti. Ideaprosessin raportointia on rakennettu, ja prosessin kokonaisuutta on mietitty. (Koponen 2017.)

”Voi kirjoittaa mitä vain, sana on vapaa. Helpohkosti löydettävissä, löytyy netti-työkaluista. Mahdollista käyttää työn ohessa.” (Haastateltava A)

”Se on perustettu. Sinne voi ideoita esittää, niitä seurataan ja niistä saa feedbackin.” (Haastateltava D)

”Siinä on hyväksytysmalli, joka oikeasti kierrättää sen idean päättäjillä ja asianosaisilla, jotka pystyy kommentoimaan sitä mahdollista lisäarvoa ja hyötyä. Prosessina se on kyllä mietitty ihan suhteellisen pitkälle.” (Haastateltava G)

Kohdeorganisaation ideaprosessin kehityskohtina nostetut asiat riippuvat haastateltavien toimenkuvista. Ideoiden kirjaajat (myyntineuvottelijat) nostivat kehitettävänä asioina esille ideoiden kirjaamiseen tarvittavan ajan, ideatyökalun helppokäyttöisyyden kehittämisen ja palautteen saannin omiin ideoihin. Ideoiden kirjaamiseen tulisi saada erillinen aika. Aika tulisi saada mielellään ideoiden syntyhetkellä. Ideatyökalu pitäisi olla helpommin löydettävissä. Sen pitäisi houkutella käyttäjiä kirjaamaan ideansa ja muistuttaa olemassa olostaan. Ideoiden kirjaajien tulisi voida kirjata ideansa ilman luokittelua ja halutessa anonyymisti. Kirjatuista ideoista tulisi saada säännöllisesti palautetta ideaprosessin aikana. (Koponen 2017.)

”Idean kirjaamisen jälkeen ei saa tietoa tapahtuiko idealle koskaan mitään, onko katsottu, luettu tai, jos on luettu, mitä sille on tapahtunut. Ei saa mitään palautetta. Käyttäjän pitää nykyisin luokitella idea. Olisi hyvä, ettei käyttäjän tarvitsisi ottaa luokitteluun kantaa. Esimerkiksi, jos idea koskee asiakkaan sopimuksen tekemistä, niin on haastavaa tietää, luokitellaanko idea asiakkuuksien hallintaan, markkinointiin, vai mihin. Idean käsittelijän tulisi tehdä luokittelu idean kirjaajan sijaan. Luokitteluun kuluu idean kirjaajalta turhaa aikaa, kun pitää miettiä, mille yksikölle idea kuuluisi.” (Haastateltava A)

”Sen pitäisi olla lähempänä, tietää missä se on. Kun ideaprosessi otettiin käyttöön, mulla oli mielettömästi ideoita, ja sitten mä sanoin aina jollekin toiselle, että kirjaa sä se idea. En kirjannut omia, joku toinen otti niistä kunnian. Sitten se vaan hiipui. Seuranta ja kaikki. Sitten, kun sen oli lykännyt sinne, siihen se sitten jäi. Pitäisi olla kuin workspace, että se muistuttaa olemassa olostaan automaattisesti. Moni ei halua omalla nimellään julkaista ideoita. Helpompi heittää nimettömänä. Ehkä pelkona voi olla se, että joku lyttää sen, vaikka se on vain idea. Kaikki ei halua tuoda sitä julki, et mulla olisi tällainen juttu.” (Haastateltava B)

”Ei tule kirjattua asioita johtuen myyntineuvottelijan työn luonteesta. Siihen ei ole aikaa varattu, ja se vaatisi kuitenkin jalostamisen ensiksi. Se vaatii, että itse saa sen ymmärrettävään muotoon, että muutkin ymmärtää, mikä se sun ajatus on. Sitä ei voi vaan tosta noin roiskasta sinne, vaan siihen pitäisi antaa sellainen

aika. Ihanteellisinta olisi, että sen ajan saisi heti, kun se ajatus syntyisi, vaikka jonkun kontaktin seurauksena. Jos se ei ole mahdollista, niin sitten ainakin niin, että kirjaa pääpiirteet itselle ylös, ja pyytää sitten sen ajan. Mielellään vuorokauden sisällä.” (Haastateltava D)

Ideoiden käsittelijät ja ideoiden kokonaisvastuulliset toivat kehittävinä asioina esille vastuut ja sitouttamisen, sekä ideatyökalun käyttäjälähtöisyyden ja ideaprosessin näkyvyyden parantamisen. Vastuut tulisi olla selkeämmät ja ajan tasalla. Ideoiden vastuuhenkilöiden tulisi edistää ideoiden etenemistä. Sitoutuminen tulisi lähteä ylimmästä johdosta lukien. Ideaprosessin olemassa olosta tulisikin muistuttaa säännöllisesti. Jokaista prosessin osapuolta tulisi tukea, rohkaista ja innostaa. Ideatyökalua voidaan kehittää siten, että pienten ideoiden läpivienti onnistuisi merkittävimpiä ideoita suoraviivaisemmin. Ideaprosessin näkyvyyttä voidaan parantaa ideaprosessin raportointia kehittämällä. (Koponen 2017.)

”Vastuut pitäisi olla selkeämmät ja ne pitäisi päivittää useammin. En tiedä kenen vastuulla se koko talon prosessi on tällä hetkellä. Siellä ei pitäisi roikkoa sellaisten henkilöiden nimiä, jotka eivät ole olleet enää talossa kahteen vuoteen. Siinä on aika monta steppiä. Jos se on tosi simppele idea, joka voidaan aika pienellä miettimisellä toteuttaa, niin siinä on aika monta steppiä. Sen käytettävyyteen olisi paljon kehitettävää, siellä on paljon sellaisia, ettei pysty samasta näkymästä klikkaamaan yksinkertaisia asioita ja jatkaa vaan eteenpäin, vaan se on sellaista hyppimistä”. (Haastateltava E)

”Siihen ei ole sitouduttu. Sitoutuminen liiketoiminnassa lähtee aina kaikilla tasoilla siitä, että ensin se hallitus, johto, ylin johto, keskijohto, operatiivinen johto sitoutuu asioihin. Eli se tarkoittaa sitä, että käytetään, tuetaan, rohkaistaan muita, muistutetaan. Voi olla maailman paras prosessi, mutta kun sitä ei kukaan käytä. Mutta koen, että negatiivisia puolia on se, että siihen ei ole sitouduttu ja sitä ei käytetä. Sitä ei missään mun silmissä raportoida, sitä ei ole raporteilla”. (Haastateltava H)

Ideaallinen ideaprosessi näyttäytyi haastateltaville läpinäkyvänä ja jatkuvana prosessina, helpokäyttöisenä ideatyökaluna, ja innovaatiotoimintaan motivointina. Ideatyökalu tulisi olla helpposti löydettävissä ja käytettävissä. Ideatyökaluun tulisi päästä yhdellä klikkauksella, milloin vain ja missä vain, heti kun ideat syntyvät. Käyttäjillä voisi olla vaihtoehtoja, mitä kautta he kirjaavat ideoitaan. Ideatyökalu voisi olla nettisovelluksena ja mobiiliversiona. Ideoiden kirjaaminen tulisi olla yksinkertaista, jotta pienelläkin ajankäytöllä voisi kirjata ideat. Ideoiden kirjaajille tulisi riittää idean kuvauksen kirjoittaminen ja lähete napin painaminen. Jos ideoiden kirjaajien on otettava kantaa muihin tietoihin, kuten ideoiden luokitteluun, tulisi tietojen olla

ajantasaisia ja ymmärrettäviä. Perusasiat tulisi näkyä järjestelmässä oletuksena. Käyttäjien toimenpiteitä vaativat asiat tulisi näkyä yhdessä näkymässä. Kirjatut ideat ja niihin kohdistuvat toimenpiteet tulisi säilyä tallessa ja kaikkien nähtävillä. Ideoita tulisi voida tarkastella, kommentoida ja muokata. (Koponen 2017.)

Ideaprosessin läpinäkyvyyttä haastateltavat edistäisivät jatkuvalla palautteenannolla prosessin aikana. Ideoiden kirjaajien tulisi saada ideoiden etenemisestä säännöllistä tietoa silloinkin, kun ideoiden eteneminen odottaa toimenpiteitä. Päätösvaiheessa tulisi antaa perustelut, miksi idea siirtyy toteutukseen tai arkistoon. Päätösvaiheessa tulisi pohtia, voidaanko osa ideasta toteuttaa. Näiden keinojen avulla voidaan motivoida henkilöstöä tuottamaan lisää ideoita. Motivointia voidaan lisätä rohkaisemalla ideointiin. Ideointia tulisi tehdä tiimeissä, ja ideoita tulisi edistää yhteisvoimin eteenpäin. (Koponen 2017.)

Ideoiden kirjaamista edistävinä tekijöinä nostettiin esille käyttäjien toimintaa innostava ja tukeva työkalu, ideoiden kirjaamiseen tarvittava aika, motivaation ylläpito ja yhteisöllinen ideointi. Ideatyökalun tulisi olla visuaalisesti mielenkiintoa herättävä, joka innostaa käyttäjiä kirjaamaan ideansa. Työkalu tulisi löytyä helposti, jotta ideat olisi heti kirjattavissa tarvittavan ajan kanssa. Muuten kirjaaminen saattaa unohtua. Ideoiden kirjaaminen tulisi olla helppoa ja yksinkertaista. Ideoiden kuvaus tulisi voida tehdä ranskalaisilla viivoillakin tai suullisesti. Kirjattuja ideoita voisi seurata tiimipalavereissa säännöllisesti. Samalla voidaan ideoida yhdessä ja jatkojalostaa ideoita. Ideoiden kirjaajien motivaatiota voidaan ylläpitää ideoiden statustiedoilla, ideoiden nopealla etenemisellä ja ideoista palkitsemisella. Ideoiden kirjaamista haittaavina tekijöinä nähtiin palautteen ja kirjaamiseen tarvittavan ajan puute, pitkät käsittelyajat, ja työkalun vaikea löydettävyyys tai käytettävyyys. (Koponen 2017.)

”Helposti löydettävissä, aina tarjolla olevissa. Pitäisi olla kutsuva, iloinen, positiivinen. Grafiikka pitäisi olla kutsuva. Pitäisi olla selkeä ja jatkumo”. (Haastateltava C)

”Idean kuvaaminen pitäisi olla helppoa ja napakkaa. Sä pystyt selittämään sen, mutta jos vaatii pitkien, seikkaperäisten romaanien kirjoittamista, niin homma jää siihen. Pitäisi voida kirjottaa vaikka ranskalaisilla. Käytäisiin ideat tiimissä kerran kuukaudessa, kerran kahdessa kuukaudessa, kaikki ideat läpi. Silloin voisi lisätä omaan, tai sitten koko tiimi voisi pohtia, oliko tämä hyvä vai ei, tai mitä useampi sitä miettii, siihen voi tulla parempia ehdotuksia. Kirjallisessa muodossa on aina se, miten vastaanottaa sen lukee.” (Haastateltava B)

"Milloin tahansa tehtävissä, jos ei saa heti kirjattua, idea voi unohtua. Motivaatio kärsii palautteen puutteesta. Mitä hyötyä siitä on kirjata mitään mihinkään, jos niille ei koskaan tapahdu mitään. Meilläkin täällä varmaan paljon ideoita löytyis, mutta niitä ei vaan saada mihinkään, kun ei enää sitten hirveesti innostuta laittaa niitä eteenpäin". (Haastateltava A)

Kolme neljästä haastateltavasta toi esille, ettei ole kirjannut tai tuonut muulla tavoin esille kaikkia ideoitaan. Jokaisella oli eri syy tähän. Yksi koki, että ideoiden kirjaamiseen puuttuu tarvittava aika. Toinen koki, että haluaisi tuoda ideansa esille nimettömästi. Kolmas toi esille, että ideatyökalu tulisi olla käytettävissä 24/7 mobiilinkin kautta, koska joskus ideat syntyvät työpisteen ulkopuolellakin. Lisäksi haastateltava koki, että ideoista tulisi saada palautetta ja palkintoa. Neljäs haastateltava kertoi, ettei ole käyttänyt ideatyökalua, mutta on tuonut suullisesti kaikki ideansa esimiehelleen esille. (Koponen 2017.)

"En varmasti oo. Työkalu on vain töissä käytössä tietokoneella. Jos idean saa kahvipöydässä, niin en voi kirjata ideaa ko. hetkellä. Idea voi tulla myös kotona mielessä. Motivaatio on heikentynyt, kun tulee tunne, ettei ideoille ei tapahdu mitään, niin ei sitten viitsi nähdä vaivaa kirjata ideaa eteenpäin. Joskus joku idea on mennyt eteenpäin, mutta koskaan ei saa palautetta, se oli tosi hyvä sun idea, eikä palkita mitenkään. Ei ole mitään hyötyä itselle". (Haastateltava A)

"En, koska laitoin ne aikaisemmin aina kollegalle. Sen jälkeen olen käynyt kertomassa niistä esinaiselle. En ole some -ihmisiä. En halunnut omalla nimellä. En tiedä miks. Ihan kuin sillä olisi ollut jotain väliä, kukaan ei lukenut niitä". (Haastateltava C)

"En ole kirjannut. Paljon olisi ollut ideoita, mutta en ole kirjannut, siksi, koska siihen ei ole varattu meille aikaa". (Haastateltava D)

Ideoiden käsittelyä edistäisi ideaprosessin vastuiden määrittely, resursointi ja pinnalla pito. Käsittelyä edistäisi toimintaa tukevat palaverikäytännöt ja työkalut. Ideat tulisi löytyä yhdestä paikasta. Ideoiden luokittelu tulisi voida tehdä pääluokkien mukaan. Luokitteluvaihtoehtoja tulisi olla kohtuullisesti, ja niissä voisi olla tarkentavat selitykset. Ideoiden arvioijat ja päättäjät voisivat olla listattuna. Ideoiden käsittelyn tukena voisi olla ideaorganisaatio, jossa löytyisi tietämystä, keille ideat voidaan ohjata käsiteltäviksi. Jokaiselle idealle tulisi nimetä vastuuhenkilö ja varata niiden käsittelyyn tarvittava aika. Ideoiden kirjaajilta tulisi voida kysyä ideoihin täydennyksiä kirjallisesti ja tarvittaessa suullisesti. (Koponen 2017.)

Ideoiden arviointia voidaan edistää selkeällä prosessikuvauksella, vastuilla, aikaraameilla ja palaverikäytännöillä. Ideoiden yhteisöllinen arviointi nähtiin hyödylliseksi, koska se mahdollistaisi ideoiden tarkastelun eri näkökulmilta. Yhteisöllistä arviointia voisi tehdä sähköisesti ja suullisesti. Sähköinen kommentointimahdollisuus tulisi olla ideatyökalussa, ja arviointipyyntöjä tulisi voida lähettää arvioijille sähköpostilla. Suullista arviointia voidaan toteuttaa erilaisissa palaverissa. Näitä voisivat olla idea-aamut, operatiiviset palaverit ja prosessipalaverit. Arviointiryhmässä voisi olla mukana rahoista päättävä taho, sekä henkilöitä asiakasrajapinnasta ja myynti- ja markkinointiyksiköstä. Arviointiprosessi tulisi olla sujuva ilman tarpeettomia välipor-taita. Arvioinnissa tulisi huomioida, mikä on ideoiden arvo nyt ja tulevaisuudessa. Arvioinnin tukena voisi olla ohjeelliset arviointikriteerit ja -ohjeet, jotka loisivat raamit toiminnalle, ja mahdollistaisivat tapauskohtaisen käsittelyn. (Koponen 2017.)

”Prosessi on selkeästi kuvattu, mitä siinä vaiheessa tehdään ja haetaan. Selkeät vastuutukset. Aikaraamit. Joku kanava tai areena missä niitä..., joku viikkopala-veri tai joku, missä niitä käsitellään. Pitää olla selkeästi määritelty, miten se arviointiprosessi viedään läpi. Jos halutaan kustannushyötyä laskea, niin siihen voisi olla ohjeet, koska muuten se on hatusta vetoa. Olisi hyvä, että olisi määri-telty tarkemmin kriteerit, joiden puitteissa niitä arvioidaan.” (Haastateltava E)

”Emmä tiedä tarviiks tähän resurssoida siinä mielessä, et pitää olla joku yks ideaihminen, mut sillä tavalla resurssoitais, et ihmisillä olisi aikaa viedä eteen-päin niitä asioita. Idea pitäis nähdä aika monelta eri kantilta, niin silloin siihen saatais se todellinen arvo sille. Niin kyl mä näkisin aika tärkeenä sen, että siinä olis arvioimassa yhteisö, jossa olis hyvin monesta eri osaamisalueelta ihmisiä”. (Haastateltava F)

Toteutukseen hyväksyttävien ideoiden muistikuva oli haastateltavilla hämärä. Hypoteettisesti kysyttäessä, toteutukseen voisi päätyä ideat, jotka vaatisivat vähän resursseja ja toisivat ra-hallista arvoa. Uskoa löytyy, että ideoiden toteuttaminen paranee kohdeorganisaatiossakin, koska kehittäminen nähdään yhä nopeampana ja joustavampana prosessina (Haastateltava E). Ideoiden konseptointivaiheen suorittaminen koettiin hyödylliseksi. Konseptoinnin avulla voi-daan nähdä laajemmin idean vaikutukset ja hyödyt. Konseptoinnin avulla ideat voisivat avautua henkilöillekin, joille asia ei ole entuudestaan tuttu. (Koponen 2017.)

Ideoiden toteutusta edistävinä tekijöinä nähtiin innovaatiotoiminnan merkityksen kirkastami-nen, jatkuva seuranta ja viestintä, sekä avainhenkilöiden resursointi ja motivointi. Innovaatio-toiminnan merkitys tulisi määritellä ja viestiä henkilöstölle. Innovaatiotoimintaa voidaan yllä-pitää jatkuvan seurannan ja viestinnän avulla. Ideaprosessin osallisten tulisi saada jatkuvasti tietoa, miten ideat etenevät ja, mitä hyötyä niistä on seurannut. Avainhenkilöitä, ideoiden

kirjaajia ja asiakkaita mukaan lukien, tulisi osallistuttaa ideoiden toteutukseen. Toteuttajia tulisi motivoida kannustimien avulla. Kannustin voi olla se, että toteuttajilla olisi mahdollista osallistua kehittämiseen aikaresurssien näkökulmasta. Toteutusvaiheen aikana tulisi tarkastaa, palvelevatko toteutukset ideoiden alkuperäisiä ajatuksia. Ideoiden toteutuksien osoittautuessa kannattamattomaksi, päätöksistä tulisi viestiä ideoiden kirjaajille perustelujen ja kiitoksien kera. Ideoiden toteuttamatta jättäminen voi saada aikaan paremman idean. (Koponen 2017.)

”Avainhenkilöt pitäisi olla mukana. Pitää osallistaa henkilöt, jotka pystyvät omalla esimerkillään tai toiminnallaan edistämään sitä, että idea tulisi käyttöön. Pitää myydä kaikille.” (Haastateltava E)

”Se, että näiden ideoiden arvo ehkä kirkastettais ja, niitä oikeesti pyrittäis keräämään ja hakemaan, et ideoiden merkitystä ja tärkeyttä tuotais enemmän esille, ja siihen osallistuttais kaikkia työntekijöitä ja asiakkaita, ja tuotais selkeästi esille, et nyt on tullut tällaisia ideoita, ja nää on mennyt eteenpäin, ja näistä ideoista on seurannut sitä, tätä ja tota”. (Haastateltava F)

”Pitäisi ensinnäkin kiittää idean kirjaajaa, että teit tämän idean ja arvostettiin sitä niin paljon, että lähdettiin laskemaan sitä auki. Eli perustelu. Eli on saatu kehitysidea, ja on kuunneltu. Hylsynä takaisin mennyt idea on melkein parempi kuin semmoinen, joka toteutetaan, koska se sitten poikii oikeasti niitä innovaatioita. Yleensä, jos jollain on mahti idea, joka ei tällaisenaan ole vielä hyvä idea, niin sieltä tulee parempi.” (Haastateltava G)

Haastateltavat kokivat ideaprosessin aikana toteutettavat testaukset hyödyllisiksi. Testauksia voidaan toteuttaa asiantuntijoiden ajatuksen vaihtona, teknisenä testaamisena ja pilottina. Testauksia kannattaisikin tehdä prosessin eri vaiheissa ideoiden sisällöstä riippuen. Ensimmäiset testaukset voidaan tehdä ideaa arvioitaessa. Seuraavat testaukset voidaan tehdä konseptointi- ja toteutusvaiheissa. Testauksiin voidaan osallistuttaa tapauskohtaisesti henkilöstöä ja asiakkaita. Testauksia tulisikin toteuttaa etenkin silloin, kun on suuremmista investoinneista kysymys. Kevyempiä testauksia voidaan toteuttaa jokaisessa ideassa. (Koponen 2017.)

”Riippuu ideasta. Pienemmissä ideoissa omistaja jo näkee, että tämä on hyvä idea. Meidän ei tarvitse tehdä siitä tieteellistä. Isommissa asioissa, esim. tekniiksessä suunnittelussa testaus on..., se riippuu siitä prosessista. Aika monta asiaa voidaan todistaa testaamalla. Investointikysymys. Hyvää ideaa kannattaa testata joka vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa testaus on sitä asiantuntijoiden pallot-

telua keskenään, että voisiko tämä toimia. Sitten voitaisiin tehdä kokeilu pienellä otoksella, että tehdään oikeasti tämän mukaisesti. Eli proof of concept. Riippuu ideasta, mutta sitä voidaan tehdä joka vaiheessa”. (Haastateltava G)

”Riippuu ideasta, jotkut voisi varmaan olla hyvä pilotoida ennen kuin lähdetään isommin ottamaan käyttöön, tai voiko niitä kuvata jotenkin, tehdä joku etukäteis haupttestaus sille, ennen kuin lähdetään..., varsinkin, jos on isoista rahoista kysymys, tai vaikka pienistäkin rahoista, niin olisi ihan hyvä kyllä tehdä”. (Haastateltava H)

Haastateltavat toivat esille, että arkistoon päätyy ideat, jotka eivät sisälly liiketoiminnan tavoitteisiin kyseisellä hetkellä, tai niiden toteuttamiseen ei löydy ajallisia tai rahallisia resursseja. Ideoiden arkistoinnin syynä voi olla lainsäädännöllinen syy, joka estää ideoiden toteuttamisen. Arkistointi voi johtua siitä, että suunnitteilla oleva ohjelmistomuutos saattaa toteuttaa käyttöönoton yhteydessä ideat. Arkistoituja ideoita voidaan selata ja uudelleenarvioida vähintään kerran vuodessa. Arkistoitujen ideoiden läpikäynti tulisi tehdä helpoksi luokittelujen avulla. Ideatyökalussa voisi olla älyäkin, joka kertoisi käyttäjille, että samasta asiasta löytyy aiempi idea. Arkistoitujen ideoiden uudelleenarvioinneissa tulisi huomioida, onko toimintaympäristö muuttunut siten, että ideat tai osa niistä olisivat toteutuskelpoisia. Arkistoituja ideoita voidaan tarkastella yksikkörajojen ulkopuolellakin, koska toisessa yksikössä arkistoidut ideat voidaan nähdä hyödyllisiksi. (Koponen 2017.)

”Mun mielestä ne on tosi tärkeitä, ne arkistoidut ideat. Ainakin itse näkis, et niihin pitäis pystyä jotenkin palaamaan. Raportoinnin kautta se pitäisi olla helppo, eli nämä metadatatiedot, jotka on kerätty, niin ne olisi hyvä olla selkokieliset, jotta niitä voisi tarvittaessa sieltä etsiä, jos tulee niitä tilanteita. Jos järjestelmä olisi oikein hieno, niin se viestittäis, et tästä samasta asiasta on jo tehty idea joskus aikaisemmin”. (Haastateltava H)

”Kyllä niitä arkistoituja ideoita voisi joskus katsoa, kerran vuodessa, onko toimintaympäristö muuttunut, voisiko tämä olla hyvä. Ei niitä kannata täysin haudata”. (Haastateltava G)

Ideoiden seuranta nähtiin raportointina, joka mahdollistaa ideoiden viestinnän. Ideaprosessin tavoitteeksi voidaan asettaa prosessivaihekohtaiset käsittelyajat. Tavoitteeksi voidaan asettaa, minkälaisia ideoita halutaan aikaansaada hyötynäkökulma huomioiden. Ideaprosessin mittareina voivat toimia asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, sekä kustannukset, investoinnin tuotot ja prosessin vaihemittarit. Vaihemittareita voivat olla aikamittarit ja ideoiden kirjaamismäärät

henkilö-, tiimi- ja yksikötasolla. Ideaprosessin seuranta voidaan edistää näkyvyyttä parantamalla. Ideoita voisi tuoda esille olemassa olevilla raporteilla, seinätauluilla ja palavereissa. Seuranta voidaan toteuttaa viikko- ja kuukausitasolla. Aluksi voidaan lähteä liikkeelle määrällisten mittareiden seurannalla. (Koponen 2017.)

”Seuranta on se, että nähdään ideoita, ja niitä pystytään viestittämään henkilöille. Eli seuranta on mulle sitä, että on saatavissa ja raportoitavissa, katsottavissa”. (Haastateltava H)

”Yleiset mittarit on asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, kustannukset, investoinnin tuotot, prosessin palastelumittareita. Asioita tuodaan eteen. Aamupalavereissa, seinätauluilla, monella eri raporteilla. Yksikön raportoinnissa ja järjestelmässä nähtävillä, mutta sellainen, se on osa yksikön standardiraportointia. Ei missään tapauksessa, että se pitää erikseen jostain hakea, vaan perusraportointipaketissa mukana, jossa sille halutaan ikinä jotain tehdä. Seurattaisiin aikasarjoina, ensinnäkin viikkotasolla, tuleeko niitä ideoita kuinka paljon, sitten käännettäisiin henkilötasolle, ketkä henkilöt ideoi jne. Määrällinen seuranta aluksi. Jokaisella henkilöllä on oma tolppa eri värillä, jossa on viisi idean eri statusta.” (Haastateltava G)

Viestintä herätti haastateltavissa monia ajatuksia. Viestintä voi olla suullista, kirjallista, ääntä ja kuvaa. Se voi olla sanatonta viestintää; eleitä ja ilmeitä. Se voi olla tekoja ja puhetta. Se voi olla tiedon liikkumista tai liikkumattomuutta. Se voi olla tiedon jakamista ja välittämistä. Se voi olla kommunikaatiota yhdeltä tai useammilta henkilöiltä. Viestintä voidaan mieltää tylsäksi, asiapohjaiseksi tiedotteeksikin. Viestintä voidaan mieltää uutisiksi, televisioksi ja sosiaalisiksi mediaksi. Haastateltavat kokivatkin tarvitsevänsä monipuolista viestintää asiasisällöstä ja tilanteesta riippuen. Kirjallinen viestintä voi toimia, kun kyseessä on faktapohjainen tieto, tai uuden asian opetteleminen. Suullinen viestintä voi taas toimia paremmin tunnepohjaisten asioiden viestimisessä, koska kirjallinen viestintä voidaan kokea kylmäksi. (Koponen 2017.)

Haastateltavat toivat esille, että viestinnän tulisi olla avointa, selkeää ja jatkuvaa. Sen tulisi olla ohjaavaa ja opastavaa. Viestintään tulisi kannustaa kaikkia osapuolia. Sähköisen viestinnän rinnalla voidaan tarvita suullista viestintää. Viestintää tulisi tehdä ryhmässä ja kahden kesken. Ryhmässä vuorovaikutus voi olla idearikkaampaa. Henkilökohtaiset palautteenannot tulisi vastaanottaa kahden kesken. Merkittävissä asioissa olisi hyvä, että sama viesti kulkisi yhdeltä henkilöltä kaikille. Tällöin voidaan varmistaa viestisisällön yhteneväisyys. Toiset voivat haluta viestintää mieluummin enemmän kuin vähemmän. Toiset voivat haluta roskapostisuodatuksen, koska saadut sähköpostin kopioviestit voivat tuntua tarpeettomilta. (Koponen 2017.)

Kysyttäessä ideaprosessin viestintäkäytännöistä, jokainen haastateltava kertoi haluavansa kirjallista viestintää. Puolet vastaajista halusi kirjallisen viestinnän lisäksi suullista viestintää. Kirjallinen viestintä tulisi olla ideakohtaista ja ideaprosessitasoista raportointia. Sen tulisi olla nopeaa, helppoa ja reaaliaikaista. Ideatyökalun mobiilisovelluksen ollessa käytössä, tiedot uusista viesteistä voisi tulla ”pop-up” -ilmoituksinakin. Suullisen viestinnän muotoina palvelisivat tiimipalaverit ja työpajat. Tiimipalavereissa haluttaisiin käydä läpi idearaporttia, sekä ideoida ja jatkojalostaa ideoita yhdessä. Ideoiden kirjaajat haluaisivat olla mukana ideoiden toteutuksen työpajoissa. Ideoiden kommentointimahdollisuutta toivottiin sekä kirjallisessa että suullisessa muodossa. Ideoita haluttaisiin äänestää ”peukuttamalla”. (Koponen 2017.)

”Nopeus ja helppous. Palautteet voisi kohdistua ideakohtaisesti. Jos on kännykkäsovellus, niin tulisi esimerkiksi pop-up, nyt ideaasi on tullut kommentti. Voi olla sähköpostillakin, mutta sen pitää olla sidoksissa kyseiseen ideaan. Voi olla muitakin kuin kirjallista palautetta. Pitää olla reaaliaikaista. Kun status muuttuu, saa heti tiedon, mitä idealle on tapahtunut, ja missä se menee. Voisi itsekin kommentoida, niin se oli vastavuoroista. Esimerkiksi, jos tulee palaute, että tätä ei voi toteuttaa tietyn syyn takia, niin voisi itse tehdä lisä- tai parannusehdotuksen, et miten, jos sen tekis näin, voisko sen sitten toteuttaa. Olisi kiva, jos olisi mahdollisuus päästä osallistumaan idean jatkojalostamiseen mukaan. Esim. pääsisi mukaan workshoppeihin toteuttamaan sitä.” (Haastateltava A)

”Sähköiset viestintävälineet. Sähköposti. Ennen idean kirjaamista olisi hyvä ideoida yhdessä”. (Haastateltava C)

”Sähköposti-infot, tulisi säännöllisesti jokin raportti tai muistutus, että käypä tsekkaamassa täällä on uusia ideoita.” (Haastateltava E)

Ideoiden etenemisestä jokainen haastateltava halusi saada tietoa sähköisesti. Sähköpostiin tai mobiiliin voisi tulla viesti, joka sisältäisi linkin ideatyökaluun, mistä voisi katsoa ideoiden tarkemmat tiedot. Viestejä halutaan saada silloin, kun ideoille tapahtuu jotain. Ensimmäinen viesti tulisi saada, kun ideat on kirjattu järjestelmään, ja viimeinen viesti, kun ideat on otettu käyttöön. Viesteissä tulisi kertoa ideoiden prosessivaihe, tehdyt toimenpiteet ja perustellut päätökset. Jokainen idea tulisi johtaa johonkin lopputulemaan. Ideoiden käyttöönoton jälkeen voisi tulla viesti, jossa kerrotaan ideoiden tuottama hyöty. Tilannetietoa halutaan silloinkin, kun ideat odottavat edistymistään. Kommentointipyynnöt voisi tulla sähköpostitse ja tarvittaessa suullisesti. Muistutusviestejä toivottiin viikkoraporttina, ideakohtaisten muistutuksien sijaan. Viestien lähetysmäärä ja -sykli tulisikin olla käyttäjien määriteltävissä. Ideaprosessin viestintää voidaan toteuttaa intranetissä, workspacessa ja aamupalavereissa. (Koponen 2017.)

”Voisi seurata samalta ideasivulta. Voit käydä katsomassa itse silloin, kun haluat ja ehdit. Kun on laitettu idea, siitä tulisi vastaanottoviesti. Lopputulemasta tulisi viesti. Jokainen idea tulisi johonkin päätökseen. Viesti voisi olla yksinkertainen, parilla lauseella. Onko tehty ja mitä tehty. Ideatyökalusta voisi käydä katsomassa tarkemmat tiedot. Intranetissä voisi uutisissa näkyä ja erikseen ideatyökalussa. Aamupalaverissa voisi käydä läpi. Tilannetietoa kirjatuista ideoista ja niiden etenemisestä. Maininta ruokkii sitä, että sinne käydään tekemässä ideoita.” (Haastateltava C)

”Kun olen kirjannut idean, siitä tulisi mulle kopio, mitä olen kirjannut. Jos herää jotain lisäkysymyksiä siihen liittyen, jos hän haluaa kuulla mun näkemyksiä, niin hän voi laittaa, et hei sä olet tällaisen viestin laittanut, jos haluaa lisätietoa tai täsmennyksiä. Niin pyytää sitten vaan.” (Haastateltava D)

”Tietokoneella tai älypuhelimella. Ei rajoitu vain työpaikan välineisiin. Itse voi valita, milloin sitä katsoo, ettei koko ajan lähetä muistutusviestejä.” (Haastateltava A)

Ideoiden etenemisestä toivottiin säännöllistä tietoa. Ideat tulisi ottaa käsittelyyn viikon kuluessa niiden kirjaamisesta. Ihanteellisin aika olisi heti. Esikäsittelyä voidaan odottaa maksimissaan kuukausi. Väliaikatieta ideoiden etenemisestä tulisi saada kuukauden sisällä. Ihanteellisin aika olisi yhden tai kahden viikon välein. Lopullinen päätös ideoiden toteuttamisesta tai arkistoinnista tulisi tehdä 1-3 kuukauden kuluessa ideoiden sisällöistä riippuen. Ideoiden toteutus voi olla tilannekohtaista, ja joissakin tapauksissa toteutus voi kestää kuukausia. Näissäkin tilanteissa halutaan väliaikatieta ideoiden statuksista. (Koponen 2017.)

”Idean kirjaamisesta heti, jos se on mahdollista, tai ainakin saman viikon aikana. Väliaikatieta viikon tai kahden viikon välein. Mahdollisimman nopeasti. Ei saa olla estettä, ettei tieto kulje.” (Haastateltava A)

”Idean kirjaamisesta parin päivän tai viikon sisällä. Muuten tulee fiilis, että sinne se meni, eikä mitään tapahdu. Toki joskus voi tapauskohtaisesti kestää. Viesti voi olla esimerkiksi, että keskustelemme asiasta. Väliaikatieta kuukauden sisällä jatkotoimenpiteistä. Tähän asiaan aiotaan paneutua, ja teemme tällaisia ja tällaisia asioita. Jos jostain syystä kestää, niin muistutettaisiin, ettei asiaa ole unohdettu. Jos on pidempi prosessi, niin vähintään kerran kuukaudessa tilannetietoa”. (Haastateltava C)

Haastattelujen lopussa esitettiin uudelleen kysymys, minkälainen olisi ideaalinen ideaprosessi. Haastateltavat toivat tässä yhteydessä esille uusina asioina palkitsemisen, kannustamisen ja oman työn vaikuttamisen mahdollisuudet. Esille nostettiin myös ideaprosessin viestinnän tarkeys, työohjeet ja työn priorisointi. Palkitseminen voisi olla yksilö-, tiimi- ja yksikkötasoisista. Palkitsemiskäytännöistä voisi olla ohjeistus, jotta palkitseminen olisi tasapuolista ja oikeudenmukaista. Kannustaminen tulisi olla innovaatiotoiminnassa jatkuvasti läsnä. Yhtenä kannustamisen ja sitouttamisen muotona nostettiin esille pelillistäminen. Käyttäjien motivaatiota voisi-kin lisätä, jos heillä olisi mahdollisuus edetä palkintotasoille omien saavutuksien avulla. Kehittämistyötä tulisi priorisoida. Työnteko tulisi nähdä nykyistä pitkäjänteisempänä kehityksenä. Kehitystä voidaan tehdä pieninäkin askelina. (Koponen 2017.)

Ideaprosessin työvaiheista toivottiin ohjeistusta. Ohjeiden tulisi olla joustavat, jotta tilannekohtainen liikkumavara ja prosessin suoraviivaisuus olisi mahdollista. Viestintää tulisi automatisoida, ja sitä tulisi saada ideaprosessin aikana säännöllisesti. Ideaprosessin uudelleen lanseerauksessa innovaatiotoiminta tulisi myydä henkilöstölle hyötyjen kautta. Hyötyinä voisi kertoa oman työn vaikuttamisen mahdollisuuksista ja esimerkkejä toteutetuista ideoista. Toimiva ideaprosessi voisi-kin mahdollistaa sen, että ideoita tuotaisiin konkreettisemmin esille käytävä-keskustelujen sijaan. (Koponen 2017.)

5.2 Tutkimustuloksien yhteenveto

Tutkimustuloksien voidaan katsoa olevan linjassa opinnäytetyön teorian kanssa. Haastateltavien vastaukset olivat yhteneväisiä siihen, mitä kirjallisuudessa kerrotaan käyttäjälähtöisistä innovaatioprosesseista. Haastatteluissa nousi esille vastuut, resurssit, motivaatio ja yhteisöllisyys, sekä toimintaa tukevat prosessit, järjestelmät, viestintä- ja seurantakäytännöt. Haastateltavien vastaukset vahvistivat, että ideoita kohdeorganisaatiossa löytyy, mutta ideoiden järjestelmällinen esiin tuominen ja edistäminen käyttöönotettaviksi innovaatioiksi on ontunut vallinneen tilanteen vuoksi. Haastateltavat kokivat, että kohdeorganisaation nykyinen ideaprosessi voisi-kin tukea paremmin innovaatiotoimintaa. (Koponen 2017.)

Tutkimuksessa nousi esille, että kohdeorganisaation käytössä olevassa ideatyökalussa oli ominaisuuksia, jotka tukevat käyttäjien toimintaa. Ideatyökalu oli löydettävissä ja kahdella painalluksella avattavissa. Ideatyökalu oli avoin ja läpinäkyvä käyttäjilleen. Ideatyökaluun voitiin tallentaa kaikki ideat. Ideoita voitiin kommentoida ja hallinnoida siten, että tehdyt toimenpiteet näkyivät kaikille. Ideatyökalun viestintäprosessi mahdollisti tilannetietojen, toimenpidepyynn-
töjen ja muistutusviestien lähettämisen. Ideatyökalussa oli toiminnollisuuksia, jotka mahdollis-
tivat ideoiden luokittelun, arvioimisen ja priorisoimisen. (Koponen 2017.)

Sytä ideatyökalun käyttämättömyyteen olivat ideaprosessin kokonaisvastaavan puuttuminen, käytettävissä olevien resurssien määrä, ideatyökalun monivaiheisuus ja vanhentuneet tiedot. Ideaprosessin esillä pito ja kehittäminen ovat jääneet vähäiseksi ideaprosessin kokonaisvastuuhenkilön puuttumisen vuoksi. Ideaprosessi on unohtunut päivittäisestä tekemisestä muiden prioriteettien ja henkilöstömuutoksien vuoksi. Ideaprosessin käyttäjät kokivat, että heiltä on puuttunut ideoiden kirjaamiseen ja ideoiden edistämiseen tarvittava aika. Ideoiden kirjaajat kokivat, että heillä tulisi olla paremmat mahdollisuudet kirjata ideat silloin, kun ne syntyvät. Ideoiden käsittelijät ja kokonaisvastuulliset kokivat, että heillä tulisi olla enemmän aikaa edistää ideoita muiden vastuiden ohella. (Koponen 2017.)

Tutkimuksessa selvisi, että ideatyökalun ulkopuolelle ulottuvat prosessivaiheet ja toiminnot vaatisivat määrittämistä. Ideaprosessilta puuttui ideoiden toteuttamista tukevat konseptointi- ja testauskäytännöt. Ideoiden arvioimiseksi toivottiin arviointiohjeita ja toimintamalleja. Arkistoidut ideat nähtiin siten, että niihin tulisi palata säännöllisesti uudelleen hyödyntämisen arvioimiseksi. Ideaprosessin tavoitteet, mittarit ja raportit koettiin tarpeellisiksi määritellä prosessin seurannan helpottamiseksi. Prosessiosallisten rooleihin ja vastuisiin kaivattiin täsmennystä. Innovaatiotoiminnan palaveri- ja palkitsemiskäytännöt nähtiin tarpeellisiksi. Ideaprosessi haluttiin kirjallisena kuvauksena. Uusien työntekijöiden ja uusien ideaprosessivastuullisten perehdyttäminen koettiin tarpeelliseksi sisällyttää perehdytysohjelmaan. Perehdyttämisen puute voikin olla syy, miksi ideatyökalu koettiin haastavaksi käyttää. (Koponen 2017.)

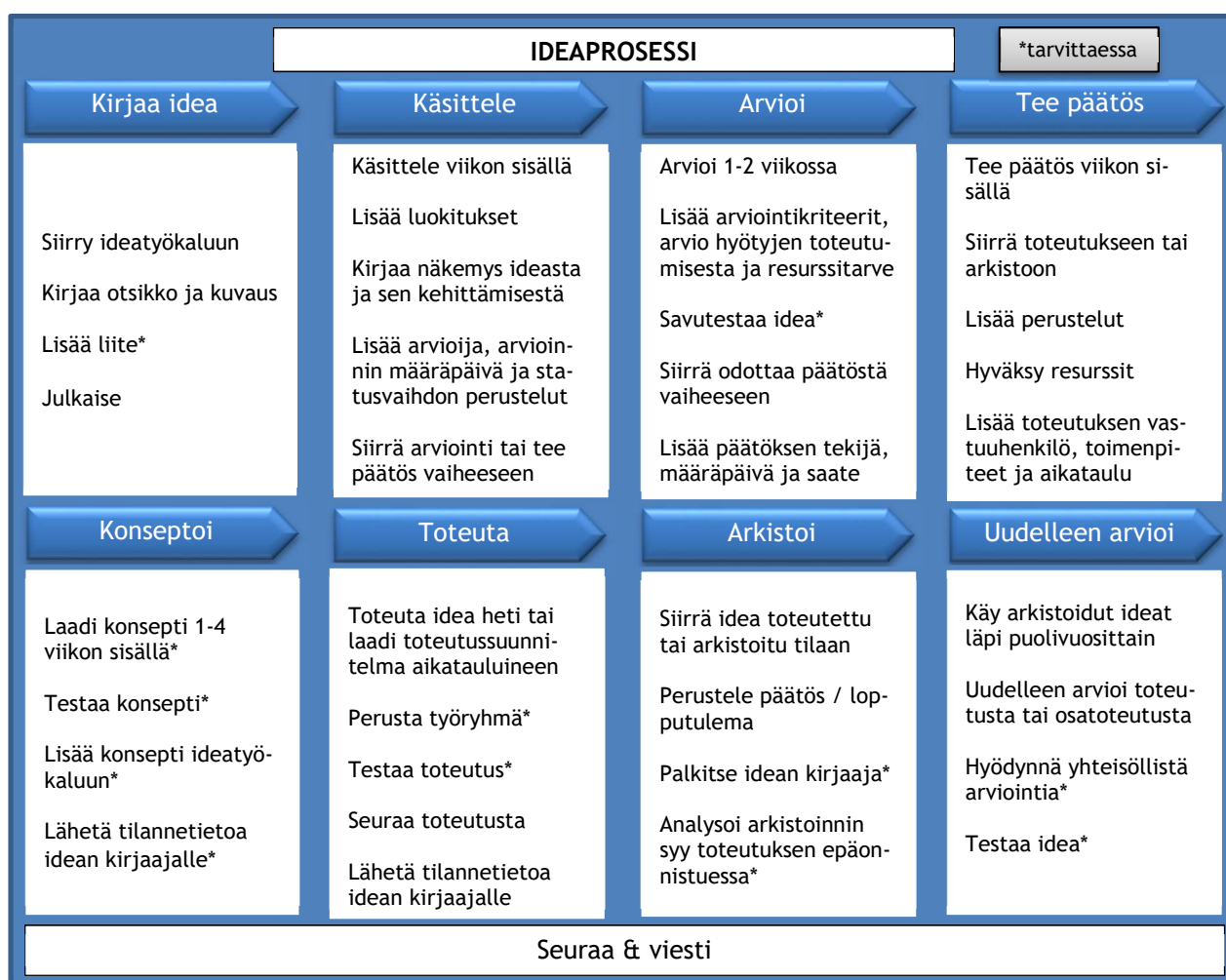
Ideoiden kirjaajien motivaatiota oli heikentänyt palautteen saamisen puute. Palautteella tarkoitetaan ideoiden etenemisestä saatavaa tilannetietoa ja perusteluita, miksi ideat toteutetaan tai arkistoidaan. Palautteella tarkoitetaan loppuselvityksiä, mitä hyötyä käyttöön otetut innovaatiot tuottivat. Palautteen puute johtui reagoimattomuudesta kirjattuihin ideoihin. Reagoimattomuuden yhtenä syynä oli se, että viimeisen kahden vuoden aikana uudet ideat ovat ohjautuneet väärille vastuuhenkilöille henkilöstö- ja organisaatiomuutoksien vuoksi. Osa ideoista on voinut ohjautua oikeille vastuuhenkilöille välikäsien kautta. Osa ideoista on saatettu toteuttaa, mutta toimenpiteiden raportointi ideatyökaluun, ja sitä kautta ideoiden kirjaajille on jäänyt tekemättä. Osa ideoista on jäänyt käsittelemättä, koska ideoiden vastuuhenkilöiden työaika on kulunut muiden tehtävien hoitamiseen. (Koponen 2017.)

5.3 Kehitysehdotukset

Käyttäjälähtöisen ideaprosessin kehittäminen tulisi alkaa tavoitteiden ja vastuiden kirjallisella määrittämisellä, sekä käyttäjien toimintaa tukevan prosessin kuvaamisella. Johdon tulisi mahdollistaa ideaprosessin toiminnan puitteet, edistää käyttäjien motivaatiota ja seurata tuloksia raportoinnin avulla. Johdon tulisi luoda kulttuuria, jossa innovaatiotoiminta nähdään tärkeänä. Johdon tulisi mahdollistaa, että ideat voidaan kirjata niiden syntyhetkellä vaikuttamatta hen-

kilöiden päivätuloksiin. Johdon tulisi mahdollistaa ideoiden käsittelijöille ja toteuttajille tarvittavat resurssit, jotta ideat jatkaisivat edistymistään käyttöönotettaviksi innovaatioiksi. Johdon tulisi mahdollistaa ideaprosessin käyttäjille riittävä perehdytys ja oikeudenmukainen palkitseminen. Johdon tulisi kannustaa siten, että ideaprosessia rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Johdon tulisi varmistaa ideaprosessin näkyvyys arjessa.

Kuviossa 4 esitetään ehdotelma kohdeorganisaation uudesta ideaprosessista. Ehdotelma perustuu tutkimustuloksiin. Ehdotelmassa kuvataan uusina prosessivaiheina ideoiden kirjaaminen, konseptointi ja arkistoitujen ideoiden uudelleenarviointi. Ideaprosessiin sisällytetään työvaiheita, joita voidaan toteuttaa tapauskohtaisesti ideoiden sisällöstä riippuen. Vapaaehtoisia työvaiheita ovat testaukset, joita voidaan toteuttaa arviointi, konseptointi, toteutus ja arkistoitujen ideoiden uudelleenarviointi vaiheissa. Tapauskohtaisen harkinnan avulla pyritään siihen, että ideaprosessi tukisi käyttäjien toimintaa luomalla joustavuutta eri asteisten innovaatioiden edistämisessä. Prosessikuvauksen tueksi tulisi laatia työohjeet. Työohjeiden tulisi olla prosessikuvauksen tavoin joustavat, jotta ohjeet koettaisiin käyttäjien toimintaa tukeviksi.



Kuvio 4. Ehdotelma päivitetystä ideaprosessista.

Ideaprosessiehdotelma sisältää seurannan ja viestinnän, joita tulisi toteuttaa jokaisessa prosessivaiheessa. Seurannalla ja viestinnällä voidaan vaikuttaa ideaprosessin käyttäjien motivaatioon. Motivaation ylläpitäminen auttaisi siihen, että ideaprosessi tuottaisi jatkuvasti uusia käyttöönotettavia innovaatioita. Ideoiden kirjaajien motivaatiota voidaankin ylläpitää edistämällä ideoita kohtuullisessa ajassa, sekä viestimällä toimenpiteistä, päätöksistä ja lopputulemista. Ideaprosessiehdotelma sisältää tutkimustuloksissa esiin nousseet aikaraamit, joiden puitteissa ideat tulisi käsitellä ja toimenpiteistä viestiä. Viestinnän tulisi olla jatkossakin automaattista ja sähköistä. Suullista viestintää ja yhteisöllistä innovaatiotoimintaa voidaan tukea palaverikäytäntöjen luomisella.

Nykyisestä ideatyökalusta voidaan saada käyttäjien toimintaa tukeva järjestelmä pienkehitystyön avulla. Keskeisimmät kehitystoimenpiteet liittyvät organisaatio- ja henkilötietojen päivittämiseen, käyttäjäkohtaisten viestintäasetuksien mahdollistamiseen ja työvaiheiden yksinkertaistamiseen. Työvaiheita voidaankin yksinkertaistaa ruudulla näytettävien tietojen määrällä. Ideoiden kirjaajille voidaan näyttää ideoiden otsikko- ja kuvauskenttä, käyttäjätiedoista automaattisesti tulevat ideoiden kirjaajien nimet, sekä liitetietojen lisäämismahdollisuus. Ideoiden käsittelijöiden, arvioijien ja päätöksentekijöiden työtä voidaan helpottaa tuomalla samaan näkymään ideoiden statusvaihdon perustelut, päätöksen tekijät ja määräpäivät.

Ideatyökalussa tulisi päivittää kohdeorganisaation ideaprosessin vastuuhenkilön nimi, jotta ideat ohjautuisivat oikeaan paikkaan esikäsiteltäviksi. Yksittäisen vastuuhenkilön nimeämisen sijaan, olisi parempi, että ideat ohjautuisivat nimetyn ryhmän käsiteltäviksi. Tällöin ideoiden esikäsittelyä voidaan toteuttaa päävastuullisen poissa ollessakin. Käyttäjäryhmät, käyttäjät ja käyttöoikeudet tulisi nähdä listamuotoisena. Listan avulla tietojen ajantasaisuus voidaan säännöllisesti tarkastaa. Ideatyökalun ”työtila” valikko ja luokitukset tulisi päivittää konsernin nykyisiä liiketoimintarakenteita vastaaviksi. Käyttäjien toimintaa tukevien infotekstien ajantasaisuus tulisi tarkistaa. Infotekstejä voisi täsmentää käyttäjien toimintaa paremmin ohjaaviksi.

Ideaprosessin uudelleen lanseerauksessa ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä voidaan käydä ideaprosessia, ideatyökalua ja palkitsemista läpi. Tunnin perehdytyksessä voidaan esitellä ideaprosessin tavoitteita, vastuuta ja seurantakäytäntöjä. Ideatyökalun linkin löydettävyyden kannattaisi varmistaa jokaisen työntekijän työkoneella. Henkilöstömuutoksien yhteydessä tulisi varmistaa ideaprosessin jatkuvuus. Tämä voidaan tehdä selvittämällä siirtyvän henkilön työtehtävät, ja nimeämällä niille uusi vastuuhenkilö. Uudelle vastuuhenkilölle tulisi tarvittaessa perehdyttää vastuiden mukaiset asiat. Ideaprosessin käyttäjien motivaatiota voidaan edistää palkitsemiskäytännöillä. Palkitsemiskäytännöt voisikin rakentaa siten, että henkilöt saisivat valita itselleen sopivimman palkinnon palkintotason vaihtoehtoista. Vaihtoehtoina voisi olla tavara-palkinto, elämuspalkinto, rahapalkinto ja työajan lyhennyspalkinto.

6 Johtopäätökset

Johtopäätökset luvussa esitetään opinnäytetyön yhteenveto, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet. Yhteenvedossa kerrataan opinnäytetyön keskeisimmät asiat. Luotettavuus alaluvussa arvioidaan, miten opinnäyteprosessin käytännön toteutus onnistui tutkimusasetelmassa selostettuun suunnitelmaan verrattuna. Arviointia tarkastellaan itsearviointina ja kohdeorganisaation edustajan arviointina. Jatkotutkimusaiheet alaluvussa tuodaan esille ehdotuksia aiheista, joita voidaan hyödyntää tulevaisuuden opinnäytetöissä tai työelämän hankkeissa.

6.1 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin Fortum Consumer Solutions -divisioonaan kuuluvan Customer Interactions and Sales -yksikön ideaprosessia ja sen kehittämistä käyttäjälähtöisemmäksi. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimustehtävänä oli parantaa kohdeorganisaation ideaprosessia käyttäjien tarpeita paremmin vastaavaksi, jotta mahdollisimman moni idea saataisiin kirjatuksi ja toteutetuksi. Tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka edistävät ideaprosessin käyttäjien työvaiheita ideoiden kirjaamisesta ideoiden toteutukseen. Tarkoituksena oli kuvata kohdeorganisaation ideaprosessin nykytila, tunnistaa prosessin kehityskohdat ja laatia ehdotelma prosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin keskeisinä käsitteinä innovaatiota, innovaatioprosessia ja käyttäjälähtöisyyttä. Innovaatiota tarkasteltiin määritelmien, luokittelujen, sekä idea-, keksintö- ja innovaatiovaiheen kautta. Innovaatioprosessia selvitettiin määritelmien ja käyttäjien toimintaa tukevien tekijöiden näkökulmista. Seurantaa ja viestintää analysoitiin innovaatioprosessin tukena. Seurannassa keskityttiin tavoitteisiin ja mittareihin, joiden avulla innovaatioprosessia olisi helpompi tarkkailla. Viestinnässä paneuduttiin viestinnän keinoihin, joiden avulla voidaan edistää käyttäjien tiedonsaantia, vuoropuhelua, motivaatiota ja innovaatioiden käyttöönoton muutostilanteisiin sopeutumista. Lopuksi tarkasteltiin käyttäjälähtöisyyskäsitettä sen merkityksen ja siihen rinnastettavien käsitteiden kautta.

Tutkimustulokset vahvistivat, että käyttäjiä kannattaa osallistuttaa toiminnan kehittämiseen. Kohdeorganisaation ideaprosessin käyttäjät esittivät parannusehdotuksia, joiden avulla ideaprosessia voidaan kehittää käyttäjien toimintaa tukeviksi. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset olivat yhdenmukaisia opinnäytetyössä tarkastellun teorian kanssa. Tutkimuksessa ilmeni, että käyttäjälähtöinen ideaprosessi edellyttää tavoitteiden ja vastuiden määrittämistä. Se edellyttää innovaatiotoimintaa tukevia prosesseja ja järjestelmiä, sekä seuranta- ja viestintäkäytäntöjä. Se vaatii sitoutumista organisaation jokaisella tasolla ja resursseja ideoiden eteenpäin viemiseksi. Se vaatii jatkuvaa käyttäjien motivointia, ideaprosessin esillä pitoa ja yhdessä tekemistä.

Tämän opinnäytetyön avulla parannettiin kohdeorganisaation tietämystä ideaprosessin nykytilasta, vahvuuksista ja kehityskohdista. Tutkimuksen avulla selvitettiin käyttäjien näkemyksiä, miten ideaprosessia voidaan kehittää käyttäjälähtöisemmäksi. Tutkimustuloksista kirjoitettiin yhteenveto ja kehitysehdotelma. Ehdotelma sisältää tehtävälistan (liite 3) ja kuvauksen päivitetystä ideaprosessista (kuviot 4). Tehtävälistan toimenpiteet on lajiteltu prioriteettijärjestykseen. Tehtävälistalla mainittuja asioita suorittamalla kohdeorganisaation ideaprosessi voidaan saada osaksi arjen tekemistä. Ideoita on helpompi toteuttaa, kun ideaprosessi tukee käyttäjien toimintaa. Käyttöönotetuilla innovaatioilla voidaan tuottaa arvoa usealle taholle.

6.2 Luotettavuus

Tämän opinnäytetyön luotettavuusarvioinnin mittarina käytettiin validiteettia. Mitattavia asioita olivat tutkimusraportin luotettavuus, oikeiden menetelmien valinta ja tuloksien hyödynnettävyys kohdeorganisaatiossa. Luotettavuuden arviointi perustui itsearviointiini ja kohdeorganisaation edustajan arviointiin (liite 4). Kohdeorganisaation edustaja arvioi työn tuotoksen, tuloksien käytettävyyttä ja yhteistyötä kanssani. Kohdeorganisaation edustaja arvioi, että yhteistyö sujui hyvin, opinnäyteraportti vastasi työlle asetettuja tavoitteita, ja kehitysehdotelman mukaiset asiat voidaan toteuttaa sellaisinaan. Kohdeorganisaatiossa käynnistetäänkin projekti kehitysehdotuksien toteuttamiseksi vuoden 2017 aikana.

Koen opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät ja tutkimusstrategian valideiksi. Tuon opinnäyteraportissani esille kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tuotin uutta tietoa kohdeorganisaation käytännöistä ja ehdotin ratkaisuja käytännön kehityskohtiin. Käsitelin ja analysoin aineistoa huolellisella lukemisella, tiivistämällä ja propositiotasoisena liitteinä. Kirjasin toimenpiteeni ja havaintoni ajantasaisesti tutkimuspäiväkirjaan. Koen, että ratkaisin tutkimustehtävän valitsemieni menetelmien avulla. Olen perustellut päätökseni ja esittänyt tutkimustulokset totuudenmukaisina. Käytin opinnäyteraportissa monipuolisia lähteitä lähdekritiikkiä noudattaen. Käyttämieni aineistojen ikä on enintään 10 vuotta. Käyttämäni aineistot koskevat olennaisesti ja luotettavasti opinnäytetyön tutkimustehtävää. Luin aineistot huolellisesti tulkintavirheiden välttämiseksi. Olen merkinnyt lähdeviitteet ja tarkastanut viitteiden oikeellisuuden.

Suoritin kahdeksan puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Muotoilin haastattelukysymykset avoimiksi haastattelukategorian teemojen mukaan. Testasin kysymykset yhdellä henkilöllä ennen varsinaisia haastatteluja. Näytin jokaisen haastattelun alussa esityksen, jossa kerrottiin tutkijan roolista. Kerroin jokaiselle haastateltavalle, että suljen omat näkemykseni pois ja annan haastateltavien vastata esittämiini kysymyksiin ilman johdattelua. Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelut pidettiin vuorovaikutteisina. Haastattelut etenivät yleisestä yksityiskohtaiseen. Sain haastateltavilta syvällisiä ja selittäviä vastauksia. Haastateltavien vastaukset toistivat itseään ja olivat yhdenmukaisia kirjallisuuden kanssa.

Koen, että vastauksien saturaatio täyttyi keskeisimpien asioiden osalta. Lisähaastatteluiden avulla olisin voinut saada uusia näkemyksiä. Opinnäytetyön laajuuden ja toimeksiantajan resurssien käytön huomioiden, koen mahdollisen lisätiedon tuottaman arvon pieneksi.

Haastatteluissa olisin voinut kartoittaa haastateltavien syvällisiä ajatuksia spontaanien ajatusten sijaan. Syvällisiä ajatuksia olisin voinut selvittää antamalla haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, tai pyytämällä haastateltavia tutustumaan nykyiseen ideaprosessiin ennen haastatteluja. Näillä keinoilla olisin voinut saada erilaisia vastauksia. Koen, että sain kohdeorganisaation ideaprosessin kehityskohdat selville haastateltavien spontaanien ajatusten avulla. Haastateltavien vastaukset toistivat itseään keskeisten asioiden osalta. Osa haastattelukysymyksistä toi kertausta haastateltavien vastauksiin. Esimerkiksi haastattelujen alkuvaiheessa esitin kysymyksen, minkälainen olisi ideaalinen ideaprosessi. Esitin saman kysymyksen haastattelujen lopussa. Kysymyksen toiston avulla pyrin siihen, että haastateltavat ilmaisisivat kaikki ajatuksensa tutkittavasta ilmiöstä. Annoin haastateltaville mahdollisuuden täydentää vastauksiaan haastattelujen jälkeen.

Havainnoinnit suoritin kohdeorganisaation toimitiloissa osallistuvana havainnointina ja narratiivisena kirjaamisena. Kirjasin havaintoni tutkimuspäiväkirjaan tarkasti. Suoritin yhden havainnoinnin kohdeorganisaation asiantuntijan kanssa. Toisen havainnoinnin toteutin itsenäisesti kirjaamalla testi-ideoita kohdeorganisaation ideatyökaluun. Toisen havainnointikerran avulla varmistin ensimmäisen havainnointikerran muistiinpanojeni oikeellisuuden. Muistiinpanot olivat oikeat pienillä täsmennyksillä. Olisin voinut suorittaa havainnoiteja enemmän ideatyökalun käyttäjien kanssa. Lisähavainnointien avulla olisin voinut saada uusia ajatuksia ideaprosessin kehittämiseksi. Koen mahdollisten uusien ajatusten määrän vähäiseksi.

Jätin opinnäytetyön luottavuusvarmistuksesta reliabiliteetin mittaamisen pois. Tutkimussuunnitelmaa laatiessani totesin Kanaseen (2014, 128) viitaten, että tutkimustuloksien pysyvyyden arviointi voi jäädä olettamuksen tasolle, koska uusintamittauksien suorittaminen voidaan katsoa taloudellisesti kannattamattomaksi. Katson reliabiliteetin kuitenkin validiksi. Koen, että tutkimuksen uusintamittaukset olisivat todennäköisesti samansuuntaisia aiempien mittauksien kanssa. Näkemykseni perustuu siihen, että haastateltavien vastaukset olivat linjassa keskenään ja kirjallisuuden kanssa. Uskon, että opinnäyteraporttiani voidaankin hyödyntää kohdeorganisaatiossa ja muissakin organisaatioissa käyttäjälähtöisten ideaprosessien kehittämisessä.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista tutkia, miten tässä opinnäytetyössä esitetyt kehitystoimenpiteet on otettu käyttöön kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa voisi selvittää, mitkä toimenpiteet on käyttöönotettu ja, mikä on ollut niiden vaikutus kohdeorganisaation innovaatiotoimintaan. Vaikutusta voisi selvittää kokonaisvaltaisesti joko innovaatiotoiminnan tai ideaprosessin eri osa-alueilla, tai rajatumminkin tietyllä aihealueella. Rajatumpia aihealueita voisi olla motivaatio- tai mittausnäkökulma.

Motivaation osalta voisi tutkia, miten käyttöönotetut kehitystoimenpiteet ovat vaikuttaneet ideaprosessin käyttäjien motivaatioon ja, miten motivaation muutos näkyy käytännössä. Mittausnäkökulmasta voisi tutkia, miten kohdeorganisaation ideaprosessin tuloksellisuus on muuttunut käyttöönotettujen kehitystoimenpiteiden jälkeen eri mittareilla mitattaessa. Tämän asian tutkiminen edellyttäisi, että ideaprosessille on asetettu mittarit, ja mittareiden seurannan tueksi on rakennettu luotettava raportointi.

Lähteet

Painetut

Apilo, T., Salkari, I. & Taskinen, T. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Fogelholm, C-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Tampere: Mediapinta.

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinoina. Turku: Enostone.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kadenius, T., Markkanen, J. & Törmälä, V. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2017. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Koskela, G. 2013. Innovaattorin prototyyppi. Teoksessa Hamilo, M. & Saarnio, J. (toim.) Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 33-42.

Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Helsinki: Gaudeamus.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Mäkeläinen, M. & Solatie, J. 2013. Ideasta innovaatioiksi. Luovuus hyötykäyttöön. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Helsingin Kamari.

Rantanen, T. 2012. Käyttäjälähtöisyyden käsite ja käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto. Teoksessa Lassila, S. & Rantanen, T. (toim.) Käyttäjälähtöisyyttä oppimassa - Symbio Living Lab -hankkeen kokemuksia käyttäjälähtöisestä tapahtumatuotannosta. Haaga-Helian julkaisusarja Kehittämisasiaportteja 1/2012. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 17-24.

Ritvanen, H. 2013. Onnistumisia, epäonnistumisia ja virheistä. Teoksessa Hamilo, M. & Saarnio, J. (toim.) Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 43-56.

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonaluontiin. Helsinki: Edita Publishing.

Saarnio, J. 2013. Ankkurointi. Teoksessa Hamilo, M. & Saarnio, J. (toim.) Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 8-11.

Siltala, R. 2009. Innovaatiot, luovuus ja innovatiivisuus. Teoksessa: Taatila, V. (toim.). Innovaatioiden lähteillä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A68. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu, 8-28.

Suomala, J. & Taatila, V. 2012. Innovaattorin työkirja. 1. - 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Tiilikainen, S. 2009. Innovaatiotoiminta ja taloudellinen menestyminen hevosalan ja bioenergia-alan pienyrityksissä. MTT:n selvityksiä 173. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. 2012. Living labit - ammattikorkeakoulut käyttäjälähtöisyyden edistäjinä. Teoksessa Lassila, S. & Rantanen, T. (toim.) Käyttäjälähtöisyyttä oppimassa - Symbio Living Lab -hankkeen kokemuksia käyttäjälähtöisestä tapahtumatuotannosta. Haaga-Helian julkaisusarja Kehittämisasiaportteja 1/2012. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 9-16.

Työ- ja elinkeinoministeriön kysyntäinnovaatiot -ryhmä. 2010. Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. Jäsentely (osa I) ja toimenpideohjelma (osa II). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Innovaatio 47/2010. Helsinki: Edita Publishing.

Uskali, T. 2011. Innovaatiot ja journalismi. Helsinki: Infor.

Uusitalo, O. 2013. Innovaation luonteesta. Teoksessa Hamilo, M. & Saarnio, J. (toim.) Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 13-32.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yin, R. 2014. Case Study Research. Design and Methods. 5. renewed edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sähköiset

Haukkamaa, J., Koivunen, K. & Vuorela, T. 2014. Käyttäjät ovat merkittävä, mutta vähän hyödynnetty mahdollisuus tutkimus- ja kehitystyössä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 25. Luettu 10.2.2017. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120246780>

Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2012. Käyttäjä innovaatio-toiminnan keskiössä. Luettu 31.1.2017. <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/kayttaja-innovaattorina>

Høyrup, S. 2013. Employee-Driven Innovation (EDI): Toward an Extended Concept of Innovation. Luettu 14.2.2017. <https://search.proquest.com/docview/1508791953?accountid=12003>

Maier, A., Maier, D., Olaru, M. & Weber, G. 2014. Business Success by Understanding the Process of Innovation. Luettu 14.2.2017. <https://search.proquest.com/docview/1674840950?accountid=12003>

Malinen, P. 2011. Innovaation inflaatio. Luettu 14.2.2017. <https://www.jyu.fi/jsbe/en/research/groups/digital-marketing-and-communication/dimar/blogi/innovaation-inflaatio>

Rantanen, M. 2015. Näkökulmia aloitetoimintaan. Luettu 1.2.2017. <http://www.aalto-pro.fi/blog/nakokulmia-aloitetoimintaan>

Sarkki, S. 2016. Oletko kuullut sosiaalisesta innovaatiosta? Se saattaisi olla avain myös Suomen kasvuun. Luettu 2.2.2017. <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000002915920.html>

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2008. Kansallinen innovaatiostrategia julkistettiin. Luettu 12.5.2017. <https://www.sitra.fi/uutiset/kansallinen-innovaatiostrategia-julkistettiin/>

Tekes. 2015. Merkittävät jutut tehdään porukalla - kylässä Fortumin Power and Heat Oy:ssä. Luettu 14.2.2017. <https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/merkittavat-jutut-tehdään-porukalla--kylässä-fortumin-power-and-heat-oyssä/>

Tilastokeskus. 2017. Käsitteet. Teknologinen innovaatio. Luettu 2.2.2017. http://www.stat.fi/meta/kas/tekn_innovaatio.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Innovaatiopolitiikka kannustaa yrityksiä jatkuvaan uudistumiseen. Luettu 8.3.2017. <http://tem.fi/innovaatiopolitiikka>

Julkaisemattomat

Blom, A. 2017. Kehityspäällikön haastattelu 1.3.2017. Fortum Consumer Solutions. Espoo.

Fortum. 2017. Ideatyökalu. Fortum. Espoo.

Fortum Consumer Solutions. 2017. Asiakaspalvelukeskuksen esittelymateriaali. Fortum Consumer Solutions. Espoo.

Honkanen, T. 2016. Asiakaspalvelujohtajan haastattelu 8.12.2016. Fortum Consumer Solutions. Espoo.

Koponen, E-L. 2017. Tutkimuspäiväkirja. Vantaa.

Kulmala, S. 2017. Prosessiasiantuntijan haastattelu 8.3.2017. Fortum Consumer Solutions. Espoo.

Yliniemi, A. 2017. Kehityspäällikön haastattelu 18.1.2017. Fortum Consumer Solutions. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1. Ideasta innovaatioksi prosessi. (Siltala 2009, 10).	19
Kuvio 2. Tarkasteltavat innovaatioprosessin vaiheet. (Moilanen ym. 2014, 86).	22
Kuvio 3. Ideatyökalun prosessivaiheet. (Fortum 2017).	32
Kuvio 4. Ehdotelma päivitetystä ideaprosessista.	50

Taulukot

Taulukko 1. Innovaatiolajeja.	17
Taulukko 2. Määrällisiä ja laadullisia mittareita.	27
Taulukko 3. Haastattelujen aikataulu, kestot ja teemat.	35

Liitteet

Liite 1: Esitys haastattelun alussa	62
Liite 2: Haastattelukysymykset.....	65
Liite 3: Kehitysehdotelma	67
Liite 4: Kohdeorganisaation edustajan arviointi.....	70

Liite 1: Esitys haastattelun alussa

Haastattelu
Eeva Koponen



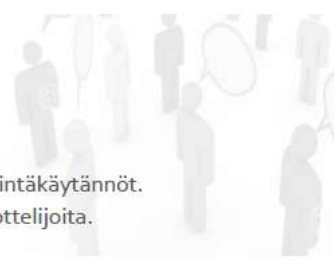
Tietoa tutkimuksesta

- Opinnäytetyö Laurea-ammattikorkeakoululle.
- Aihe: ideaprosessin kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi.
- Tavoite:
 - kehittää Customer Interactions and Sales -yksikön ideaprosessia käyttäjälähtöisemmäksi, jotta mahdollisimman moni idea saataisiin kirjatuksi ja toteutetuksi.
- Tarkoitus
 - selvittää, mitkä tekijät edistävät ideoiden kirjaamista, käsittelyä, arviointia, konseptointia sekä toteuttamista tai perusteltua arkistointia
 - tarkastella, miten ideoiden seurantaa ja viestintää voidaan prosessin aikana parantaa
 - kuvata kohdeorganisaation prosessin nykytila ja laatia ehdotelmia päivitetystä prosessista.


Rajaukset

- Ei tarkastella
 - ennen ideoiden kirjaamista tai ideoiden toteuttamisen jälkeisiä vaiheita:
 - tiedon keruu, ideointi ja innovaatioiden käyttöönotto
 - hyödykkeiden kaupallistaminen ja työntekijöiden koulutukset.
 - innovaatiojohtamista ja innovaatiotoiminnan
 - kustannuksia, resursseja, taloudellisia vaikutuksia, strategiaa, kulttuuria ja palkitsemista.
- Koskee Customer Interactions and Sales -yksikön ideaprosessia.

Haastattelu- ryhmät

- 
- **Kategoria 1**
 - Teemat: ideoiden kirjaaminen ja viestintäkäytännöt.
 - Haastateltavat henkilöt: myyntineuvottelijoita.
 - **Kategoria 2**
 - Teemat: ideoiden käsittely, arviointi, konseptointi, toteutus, arkistointi ja viestintäkäytännöt.
 - Haastateltavat henkilöt: prosessiasiantuntijoita.
 - **Kategoria 3**
 - Teemat: ideoiden toteutus tai arkistointi, seuranta ja viestintäkäytännöt.
 - Haastateltavat henkilöt: ideaprosessin kokonaisvastuullisia.

Haastattelun kulku

- 
- Yleisestä yksityiskohtaiseen
 - Kysymysrunko
 - Tarkentavia kysymyksiä tapauskohtaisesti
 - Kesto
 - Haastattelun jälkeen voi täydentää vastauksia

Hyvä tietää

- 
- **Tutkijan rooli**
 - toimii ulkopuolisena tarkkailijana
 - sulkee omat mielipiteet ja näkemykset pois
 - esittää kysymyksiä, ei johdattele vastauksissa.
 - **Haastattelu**
 - nauhoitetaan tutkittavan suostumuksella.
 - **Tietojen käyttö**
 - käytetään tutkijan opinnäytetyössä
 - opinnäyte julkaistaan Theseus.fi
 - tutkittavien nimiä, ikää tai sukupuolta ei julkaista
 - raportissa voidaan käyttää tutkittavan titteliä sekä ilmaisua tutkittava A, tutkittava B jne.

Kysymyksiä?



Liite 2: Haastattelukysymykset

Kategoria 1

Teemat: ideoiden kirjaaminen ja viestintäkäytännöt.

Haastateltavat henkilöt: myyntineuvottelijoita.

Kysymyksiä:

- Johdanto aiheeseen
 - Mitä ajatuksia idea herättää sinussa?
 - Mikä on mielestäsi idea?
 - Mikä on mielestäsi innovaatio?
 - Mitä käyttäjälähtöisyys sinulle merkitsee?
 - Minkälainen on käyttäjälähtöinen prosessi?
 - Kuvaile nykyistä ideaprosessia, mitä hyviä puolia siinä on?
 - Entä kehitettäviä?
 - Minkälainen olisi ideaalinen ideaprosessi?
- Idean kirjaaminen
 - Mitkä tekijät edistäisivät olemassa olevien ideoiden kirjaamista?
 - Mitkä tekijät eivät edistä ideoiden kirjaamista?
 - Oletko kirjannut kaikki esiin nousseet ideat ideatyökaluun, ja miksi?
- Viestintä
 - Mitä ajatuksia viestintä herättää sinussa?
 - Minkälaista viestintää koet tarvitsevasi?
 - Minkälaiset ideaprosessin viestintäkäytännöt palvelisivat tarpeitasi?
 - Minkälaista tietoa haluaisit saada ideoiden etenemisestä?
 - Milloin?
 - Mitä kanavia pitkin?
- Lopetus
 - Palataan vielä kysymykseen, minkälainen olisi ideaalinen ideaprosessi? Haluaisitko lisätä tai täsmentää aiempaa vastaustasi?
 - Onko sinulla vielä jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille?

Kategoria 2

Teemat: ideoiden käsittely, arviointi, konseptointi, toteutus, arkistointi, viestintäkäytännöt.

Haastateltavat henkilöt: prosessiasiantuntijoita.

Kysymyksiä:

- Kategoria 1 johdanto aiheeseen kysymykset.
- Ideoiden käsittely ja arviointi
 - Mitkä tekijät edistäisivät ideoiden käsittelyä?
 - Mitkä tekijät edistäisivät ideoiden arviointia?
 - Mitä ajattelet ideoiden yhteisöllisestä arvioinnista?
 - Millaiset arviointikriteerit ja työkalut koet hyödyllisiksi?
 - Millaiset ideat päätyvät toteutukseen?
- Konseptointi
 - Onko konseptointi sinulle tuttua?
 - Mitä asioita ideoiden konseptointivaiheessa tulisi huomioida, jotta konseptointi tukisi toteutusta?
- Toteutus
 - Mitkä tekijät edistäisivät ideoiden toteutusta?
 - Miten tulisi toimia, jos idean toteutus epäonnistuu tai osoittautuu kannattamattomaksi?
 - Millaiset testaukset kokisit ideaprosessin aikana hyödyllisiksi?
- Arkistointi
 - Millaiset ideat päätyvät arkistoitaviksi?
 - Mitä arkistoiduille ideoille tapahtuu?
 - Mitä arkistoidulle ideoille voisi tapahtua?
- Kategoria 1 kysymykset: viestintä ja lopetus.

Kategoria 3

Teemat: ideoiden toteutus ja arkistointi, seuranta ja viestintäkäytännöt.

Haastateltavat henkilöt: ideaprosessin kokonaisvastuullisia.

Kysymyksiä

- Kategoria 1 johdanto aiheeseen kysymykset.
- Kategoria 2 toteutus ja arkistointi kysymykset.
- Seuranta
 - Mitä ideoiden seuranta sinulle tarkoittaa?
 - Millaisia tavoitteita ideaprosessille tulisi asettaa?
 - Millaisia mittareita ideaprosessille tulisi asettaa?
 - Mitkä tekijät edistäisivät ideoiden seurantaa?
- Kategoria 1 viestintä ja lopetus kysymykset.

Liite 3: Kehitysehdotelma

Aihe	Tehtävä	Tarkennus	Prio
Ideatyökalu	Käsitellään ideatyökalussa olevat vanhat ideat	Saatetaan loppuun ideatyökalussa olevat keskeneräiset ideat, joko toteuttamalla tai arkistoimalla. Viestitään ideoiden kirjaajille lopputulemasta.	1
Ideatyökalu	Selvitetään ideatyökalun määrittelyt	Mikä merkitys on työtilan valinnalla? Mikä merkitys on ideoiden luokittelulla? Mitä olisi hyvä tietää käyttäjätiedoista?	1
Ideatyökalu	Selvitetään ideatyökalun raportointimahdollisuudet	Mitä raportteja järjestelmästä saatavissa? Miten raportointia voidaan kehittää?	1
Ideatyökalu	Selvitetään ideatyökalun räätälöintimahdollisuuksia	Voidaanko ideoiden kirjaamista yksinkertaistaa? Kirjaajille tulisi näkyä vain idean otsikko, kuvaus, kirjaajan nimi/nimet ja liitteiden lisäämismahdollisuus. Luokittelutiedot ja asiasanat tulisi piilottaa. Näkyvyyskohtaan tulisi lisätä oletusruksi. Voidaanko ideoita kirjata nimettöminä? Ovatko kaikki nykyiset prosessivaiheet välttämättömiä? Voisiko esim. käsittelijä ottaa kantaa, ohjataanko ideat kevyempään prosessiin (toimintaa kehittävät innovaatiot) vai monivaiheisempaan prosessiin (merkittävät/radikaalit innovaatiot).	1
Ideatyökalu	Selvitetään ideatyökalun viestintäprosessi	Minkälaisia sähköpostiviestejä ideatyökalusta lähtee, kenelle, ja milloin? Voidaanko käyttäjäkohtaisesti määritellä, mitä viestejä halutaan vastaanottaa, ja milloin?	1
Ideatyökalu	Päivitetään ideatyökalun luokittelu, organisaatio- ja käyttäjätiedot	Päivitetään luokittelu, organisaatio- ja käyttäjätiedot vastaamaan nykypäivän tietoja.	1
Kulttuuri	Annetaan myyntineuvottelijoille mahdollisuus esittää ideansa suullisesti tai muulla tavoin vapaamuotoisesti	Vastuutetaan idean vastaanottava henkilö kirjaamaan idea ideatyökaluun idean antajan nimissä. Selvitetään, voidaanko ideatyökaluun rakentaa äänitallennusmahdollisuus?	1
Kulttuuri	Motivoidaan ideaprosessin osallisia	Pidetään ideaprosessi näkyvänä arjessa. Palkitaan ideoiden kirjaajia ja ideoiden edistäjiä. (kts. palkitseminen).	1
Kulttuuri ja resursointi	Luodaan ja ylläpidetään kulttuuria, jossa ideoiden kirjaaminen on mahdollista silloin, kun se tulee esille	Selvitetään, miten voidaan resurssien näkökulmasta mahdollistaa, että ideoiden kirjaamiseen kuluva aika ei vaikuta negatiivisesti henkilön tai yksikön tavoitteisiin. Viestitään ideakulttuuri johdon/esimiesten toimesta.	1
Palkitseminen	Määritetään palkitsemiskäytännöt	Laaditaan ohje, jonka avulla voidaan palkita ideaprosessin osallisia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Palkintoja voisi saada erilaisilla kriteereillä (esim. merkittävä käyttöönotettu idea tai useampi pieni käyttöönotettu idea). Palkitseminen voisi toteutua ideaprosessin eri vaiheissa (esim. eniten ideoita kirjanneet ja käsitelleet henkilöt, ideoiden käsittely suoritettu määräajan puitteissa). Henkilö/tiimi saisi valita vaihtoehtoista itselle sopivimman palkinnon (tavara, elämys, raha, vapaa).	1

Aihe	Tehtävä	Tarkennus	Prio
Raportointi ja seuranta	Määritetään raporttien sisällöt	Määritetään tarpeellisten raporttien sisältö. Esimerkiksi: avainluvut, top-listat, määrälliset luvut prosessivaiheittain, henkilö- / tiimi- / yksikkötaso. Määritetään raportoinnin syklit ja vastuut.	1
Raportointi ja seuranta	Määritetään raporttien näkyvyys	Määritetään, missä ideaprosessin tietoja raportoidaan (esim. CIS workspace, seinätaulut). Selvitetään raportoinnin automaation mahdollisuuksia.	1
Raportointi ja seuranta	Määritetään ideaprosessin käsittelyajat	Määritetään kokonaiskäsittelyaika ja prosessivaihekohtaiset käsittelyajat. Käydään käsittelyajat läpi asianosaisten kanssa. Julkaistaan käsittelyajoista kertova ohjelista. Seurataan aikataulujen pitävyyttä (esim. raporteissa ja palavereissa).	1
Resursointi	Määritetään ja mahdollistetaan tarvittavat resurssit	Annetaan myyntineuvottelijoille ideoiden kirjaamiseen tarvittava aika. Mahdollistetaan ideoiden edistäjille ja kokonaisvastuulliselle aikaa.	1
Resursointi	Merkitään jokaisen vastuullisen kalenteriin vakioaika, joka käytetään ideaprosessiin	Lisätään esim. Outlook -kalenteriin vakiovaraus.	1
Roolit ja vastuut	Täsmennetään ideaprosessin osallisten roolit ja vastuut	Kokonaisvastuullinen: ideoiden kokonaisvaltainen edistäminen, tavoitteiden ja mittareiden määrittäminen, aktiivinen seuranta, prosessin jatkuva kehittäminen, ideaprosessin esillä pito. Kirjaajat: ideoiden esille tuomisen tärkeys. Käsittelijät: ideoiden käsittelyn merkitys (nopea reagointi, väliaikatietojen, päätöksiä ja palautteen merkitys ideoiden kirjaajille). Esimiehet: ideoiden kirjaamisen mahdollistaminen (kulttuuri, resursointi, yhteiset tilaisuudet yms.) Varahenkilöt: ideoiden käsittely etenee vastuuhenkilöiden poissa ollessakin.	1
Tavoitteet	Määritetään ideaprosessin tavoitteet	Laaditaan mitattavat tavoitteet seuranta varten. Käydään tavoitteet läpi asianosaisille.	1
Ideaprosessi	Määritetään testauskäytännöt	Määritetään, minkälaisia testauksia voidaan toteuttaa, missäkin prosessivaiheessa.	2
Ideatyökalu	Selvitetään ideatyökalun räätälöintimahdollisuuksia	Selvitetään visuaalisuuden lisäämisen mahdollisuudet. Voisiko ideoiden arviointinäkyvässä siirtää ideoiden arvioija, arvioinnin määräpäivä ja statusvaihdon perustelut samaan näkymään? Selvitetään kielikäännöksen mahdollisuus (esim. käännös puolasta suomeksi). Voisiko idea tallentaa puhemuodossa? Onko arkistoitujen ideoiden käsittelyyn mahdollista lisätä käsittelyä helpottavaa älyä (esim. järjestelmä ilmoittaa käyttäjälle, jos samasta ideasta/aihepiiristä on kirjattu aiemmin idea)? Selvitetään pelillistämismahdollisuuksia.	2

Aihe	Tehtävä	Tarkennus	Prio
Ideatyökalu / -prosessi	Rakennetaan eri prosessit pienille ja merkittävälle innovaatioille	Rakennetaan kevyempi prosessi toimintaa parantaville pienille innovaatioille ja monivaiheisempi prosessi merkittävälle innovaatioille.	2
Koulutus	Lisätään perehdytysohjelmaan ideaprosessin läpikäynti	Muodostetaan uusille työntekijöille kokonaiskuva ideaprosessista (tavoitteet, prosessikaavio yms.). Ohjeistetaan, miten ideatyökaluun kirjaudutaan. Kerrotaan ideoiden kirjaamisesta (täytettävät kentät, kenttien merkitys). Kerrotaan, miten omia tai muiden ideoita voidaan kommentoida. Viestitään ideoiden käsittelyajat. Kerrotaan ideaprosessin viestintä- ja palaverikäytännöt. Motivoidaan työntekijää kertomalla työn vaikuttamisen mahdollisuuksista (kerrotaan pari esimerkkiä toteutuista ideoista) ja palkitsemiskäytännöistä.	2
Koulutus	Otetaan ideaprosessi uudelleen käyttöön	Viestitään jokaiselle työntekijälle uudistettu ideaprosessi. Kts. perehdytysohjelma.	2
Ohjeet	Laaditaan ideaprosessin työohjeet	Laaditaan ohje kattaen kaikki prosessivaiheet (idean kirjaus, käsittely, arviointi, konseptointi, toteutus, arkistointi, arkistoitujen ideoiden uudelleenarviointi, viestintä, seuranta ja testaus). Ohjeiden tulisi olla riittävän joustavat, jotta prosessi tukisi erilaisten ideoiden käsittelyä.	2
Palaveri- käytännöt	Luodaan palaverikäytännöt	Ideoiden kirjaajat: yhteisöllinen ideointi ja jatkokehittäminen, ideoiden statuksien seuranta. Ideoiden arvioijat: yhteisöllinen arviointi. Ideoiden konseptioijat ja toteuttajat: tapauskohtaiset palaverit.	2
Resursointi	Selvitetään mahdollisuutta osallistuttaa ideoiden kirjaajia omien ideoiden konseptointiin ja toteutuksiin	Tällä voidaan parantaa ja ylläpitää ideoiden kirjaajien motivaatiota, ja varmistaa ideoiden alkuperäisten ajatuksien toteutuminen.	2
Ideatyökalu	Määritetään prosessi arkistoiduille ideoille	Laaditaan prosessi ja työohjeet arkistoitujen ideoiden läpikäymiseen, ja ideoiden mahdolliselle uudelleen käyttöönnotolle.	3
Ideatyökalu	Selvitetään etäkirjaamisen ja mobiilin mahdollisuuksia	Selvitetään, voidaanko ideoita kirjata etänä ulko-verkon kautta? Selvitetään, voidaanko ideatyökalua käyttää mobiiliin kautta (esim. oma sovellus)? Selvitetään, voidaanko käyttäjille näyttää "pop-up" - ilmoituksia?	3
Intranet	Selvitetään voidaanko Intranetin etusivulle lisätä mielenkiintoa herättävä laatikko, josta löytyy linkki ideatyökaluun	Laatikosta tehdään visuaalisesti "kutsuva" (värikäs, leikkisä).	3
Viestintä- käytännöt	Määritetään ja jalkautetaan yksikön viestintäkäytännöt	Mistä asioista tulisi viestiä? Ketkä viestivät? Mitä kanavia pitkin? Luodaan pelisäännöt esim. millaisista viesteistä tarvitsee lähettää sähköposti "cc:nä" (kopiona). Jos sähköpostin vastaanottajia on useita, keneltä odotetaan viestiin ensisijaisesti toimenpiteitä.	3

Liite 4: Kohdeorganisaation edustajan arviointi



1 (2)

19.5.2017

Arviointi

Tilasimme Eeva-Liisa Koposelta selvitystyön, miten organisaatiomme ideaprosessia voidaan kehittää käyttäjien tarpeita paremmin vastaavaksi, jotta mahdollisimman moni idea saataisiin kirjatuksi ja toteutetuksi. Halusimme sisällyttää selvitystyöhön ideoiden seuranta- ja viestintänäkökulman, jotta saisimme selville, millä keinoilla ideoiden seuranta ja viestintää voidaan prosessin aikana parantaa. Halusimme tietoa ideaprosessin nykytilasta, sekä tutkimustietoon pohjautuvan kehitysehdotelman.

Työn tuotos

Opinnäyteraportti vastasi työlle asetettuja tavoitteita. Raportissa käsiteltiin keskeiset asiat ideaprosessin kehittämiseksi ja käyttöönoton aktivoimiselle organisaatiossamme (CIS). Raportissa kerrottiin nykytilan haasteet, ja esitettiin niiden pohjalta kehitysehdotukset ja toimenpiteet.

Tuloksien käytettävyys

CIS:n kehitysideaprosessin nykytila, sen haasteet ja kehitettävät alueet tulivat selkeästi esille opinnäyteraportissa. Haastattelujen kautta saatiin lisäksi hyvä näkemys kehitysideaprosessin tahtotilasta. Kehitettävistä alueista esitettiin selkeä 29 kohdan toimenpidelistä, jossa toimenpiteet on priorisoitu kiireellisyyden mukaan. Toimenpidelistä on toteutettavissa sellaisenaan, kun toteuttamisen vastuut ovat organisaatiomme sisällä määritelty.

Kehitysehdotuksien toteuttaminen

Raportissa esitetyt kehitysehdotukset tullaan toteuttamaan kattavasti. CIS johtoryhmäesittelyn jälkeen määritellään ideaprojektin käyttöönotolle aikataulu. Kehitysehdotuksien toteuttamiseksi aloitamme projektin, jonka vetäjän nimittää prosessin omistaja. Projektin tavoitteena on toteuttaa kehitysehdotelman mukaiset asiat vuoden 2017 aikana, ja lanseerata uudistettu ideaprosessi vuoden 2018 alussa CIS:n Kick Offissa tammikuussa.

Yhteistyö

Eeva-Liisa on osoittanut vastuullisuutta ja oma-aloitteisuutta, joka projektin aikana näkyi suunnitelmallisuutena ja täsmällisyytenä. Tuotettu materiaali projektissa oli poikkeuksetta erinomainen, kuten Eevan johtajuustaidot projektivastuullisena johtamisen eri vaiheissa.



19.5.2017

Projektin aikana keskeistä on ajantasaisuus ja tiedottaminen osallistujille. Tässä luontaisia vuorovaikutustaitojaan hyödyntäen Eeva-Liisa toimi esimerkillisesti. Tiedottaminen oli ennakoivaa ja napakkaa koko projektin ajan. Hän tiedotti järjestelmällisesti, miten projekti etenee suunnitelmaan verrattuna.

Eeva-Liisa toi aktiivisesti esiin projektin ydintä eri näkökulmista, joka laajensi osallistujien ymmärrystä, ja avasi ideaprosessin merkityksen, sekä vaikutuksen koko organisaatiolle projektin valmistuttua.

Projektin aikana Eeva-Liisa osoitti loistavaa organisointikykyä ja nopeutta tarttua tilanteeseen. Hän onnistui pysymään projektin suunnitellussa aikataulussa haasteista huolimatta.

Projektin erinomaisen lopputuotoksen lisäksi saimme organisaatiossamme ihailen seurata ja oppia Eeva-Liisalta hänen systemaattisista työskentelytavoistaan sekä tinkimättömyydestään projektin päämäärän saavuttamiseksi.

Espoossa 19.5.2017

Anne Yliniemi
Kehityspäällikkö